
21世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材

前厅客房服务与管理

（第2版）

张青云　毛　峰







7

客房日常服务

教学目标

知 识 要 点	能 力 要 求	重 点 难 点
客房日常服务概述	（1）理解客房服务中心模式 （2）掌握客房日常服务要求	重点：客房日常服务要求 难点：客房服务中心运作特点
客房日常服务项目	（1）能规范地完成迎送服务 （2）能准确、高效地完成送餐服务 （3）能灵活提供访客服务 （4）熟练掌握洗衣服务操作程序 （5）正确处理遗留物品 （6）能周到地为客人提供私人管家服务 （7）熟悉擦鞋服务流程 （8）能及时为客人提供借用物品服务 （9）能够熟练地为会议客人提供服务 （10）掌握贵宾客人服务流程 （11）能够灵活对待醉酒客人服务，细心体贴地为生病客人、残疾客人提供服务	重点：迎、送服务流程 访客接待注意事项 洗、送客衣服务 难点：私人管家服务程序 贵宾服务流程 醉酒、生病、残疾客人服务要点



善意的洗衣服务

一天，一位南方客人想要清洗一件西服上衣，便对正巧进房间的服务员说：“请你帮我填写一张洗衣单，我要洗西服上衣。”服务员听后，欣然答应，马上填写好洗衣单，而且注明水洗。可万万没想到，洗衣房按洗衣单要求洗好后，衣服出现了破损。客人对此非常气愤，质问服务员：“我说干洗，你为什么填写水洗？”随即就向酒店提出投诉，要求赔偿金额不能少于西服上衣价格的一半。客房经理对此事进行了详细的调查和妥善处理。

案例中洗衣赔偿纠纷，起因是服务员为客人代填洗衣单。按规定客房服务员一般不接受客人代填的要求，如确需代填，填好后务必请客人确认并签字。在为客人服务的过程中，严格执行酒店的规章制度和服务程序，这才是对客人真正的负责。随着客人消费经验的日趋丰富，对服务质量的要求也越来越高。酒店只有不断提高日常服务的技巧与艺术，才能不断升华与完善服务质量。

问题：如果你是一名客房服务员，遇到客人交办事项，应该怎么办？如果你是客房部经理，遇到这种情况会怎么处理？

7.1 客房日常服务概述

客房服务是酒店服务工作的重要组成部分。一方面，客房部应从本酒店目标市场的需求出发，设置服务项目，包括从客人入住到离店的服务全过程，以满足客人需求，使客人满意而归。另一方面，客房服务项目的设置既要与酒店的接待能力相匹配，也要有助于提升酒店的服务水准，提高酒店的经济效益，树立酒店良好的市场形象。

7.1.1 客房日常服务模式

传统的客房日常服务模式有两种，即楼层服务台和客房服务中心，两者在服务规程上有很大的不同。过去多采用楼层服务台模式，现在国内外的大多数酒店主要采用客房服务中心模式。近些年来，不少高星级酒店在客房对客服务中针对酒店的一些重要客源群体，推出了一些新的服务模式，收到了很好的效果，行政楼层的出现便属此类。

1. 客房服务中心模式

客房服务中心又称房务中心，是联络协调对客服务、满足对客服务需求，沟通客房内部与酒店相关部门的信息中心。客房楼层不设服务台和台班岗位，客人住店期间的服务要求由客房服务中心统一协调和调度。

1）客房服务中心的运作模式

根据每层楼的房间数目，分段设置工作间。工作间在形式上是不对外的，也不担任接待客人的任务。客人由行李员引领进入房间，客用钥匙的管理由前厅部负责。客人住宿期间的服务要求则由客房服务中心统一安排服务员为其提供。客房服务中心提供 24 小时连续服务，视工作量安排人员和班次，通常实行三班轮换制以保证服务质量。

2）客房服务中心的运作特点

①建立了专业化的对客服务队伍，统一了服务程序，提高了对客服务质量。②营造了安静的楼层环境，这种无干扰服务让客人感到酒店处处都在服务却又看不到服务的场面，如同在自己家里一样自由自在、无拘无束、方便舒心。③实现了客房对客服务工作的专业化，便于统一调度和控制客房部的日常服务工作，整合客房各种资源，提高工作效率。④客房服务中心成为沟通信息的桥梁，可随时保证内部信息和外部信息的有效畅通。

3）客房服务中心的设置条件

①酒店应有比较高的安全系数，具备现代化的安全设施和严格的保安措施。客房楼层应和其他区域严格分开，员工通道和客人通道分开。②客房服务中心应有先进的通信设备，一般应具备同时接听两个及两个以上电话的能力，最好具有小型交换机的功能，以保证信息的畅通。同时必须建立一个独立的内部呼叫系统，以便于客房服务中心快速联系到各楼层的服务员。③客房内应有齐全的设备，能提供较全的服务项目。这样，客人的大部分需求在客房内部就能得到解决，如国际国内直拨电话、服务指南、游览图、电热水壶和充足的生活用品等。

2. 客房服务中心和楼层服务台相结合模式

楼层服务台是酒店客房区域各楼层的服务台，又叫楼面服务台。服务台常设在客房楼层的适当位置，配备专职的服务员值班，负责本楼层的各项日常服务工作。由于服务质量难以控制，国内多数酒店都不再采用这种模式，而是采取楼层服务台和客房服务中心相结合的模式。既设立客房服务中心又设立楼层服务台，可以吸取这两种模式的优点，同时也能克服部分缺点。具体的做法有两种。

（1）客人活动的高峰期安排楼层值台员。在客人活动的高峰时间安排专职的楼层值台员负责对客服务。客人外出或夜间休息时，对客服务工作相对较少，可以不安排专职楼层值台员，否则会出现人力浪费现象。客人需要服务时，可通过客房服务中心协调安排。

（2）在部分楼层设立服务台。在部分楼层设立服务台，安排专职值台员负责对客服务工作，这些楼层主要用于接待内宾或需要特别关照的客人。其他楼层的对客服务工作由客房中心统一调控。

3. 行政楼层模式

1）行政楼层的诞生

随着世界经济的快速发展，商务活动日益兴盛，庞大的商务客流已成为酒店极为重要的客源群体。商务客人一般素质较高，有一定的身份和地位，消费水平较高。客人的主要目的是从事商务活动，他们通常会选择通信便利、交通便利、洽谈生意便利的酒店入住。因此，商务客人对酒店各方面的服务要求都很高。国际上的发展趋势早已提出了对商务客人“服务到客房”的口号。许多高星级酒店为了满足商务客人的需求，开辟了行政楼层。

2）行政楼层的运作模式

商务客人不必在前台办理入住等有关手续，客人的住宿、登记、结账等手续直接在行政楼层由专人负责办理。客房内装有专线插座，客人可以在任何一个房间获得国际互联网的链接。如有需要，可向商务中心租借计算机，在客房内即可收发邮件和浏览网页。行政楼层设有休息室，供客人用早餐、读报、休息和喝咖啡等，休息室成了商务客人临时的办公室和会议室。酒店为其提供完整的商务设备并提供 24 小时服务。

示例链接 7-1

丽思 · 卡尔顿酒店行政楼层
——为宾客打造“酒店中的酒店”尊尚体验

丽思 · 卡尔顿是一个高级酒店及度假村品牌，分布在 24 个国家的主要城市，总部设于美国马里兰州。丽思 · 卡尔顿作为全球奢华酒店品牌，从 19 世纪创建以来，一直遵从着经典的风格，因为极度高贵奢华，她一向被称为“全世界的屋顶”，尤其是她的座右铭“我们以绅士淑女的态度为绅士淑女们忠诚服务”更是在业界被传为经典。不管在哪个城市，只要有丽思酒店，一定是国家政要和社会名流下榻的首选。

是什么让丽思 · 卡尔顿酒店及度假村在中国奢华酒店市场的激烈竞争中脱颖而出？对于商务及休闲客人来说，答案很简单，那就是丽思 · 卡尔顿酒店行政楼层为其提供的优质服务和设施。私密、舒适及个性化是丽思 · 卡尔顿行政楼层的代名词，以别具匠心的服务和礼遇，为客人打造“酒店中的酒店”尊尚体验。

行政楼层位于每家酒店的高楼层，兼具舒适与奢华的环境，让客人独享城市上空的奢华体验。行政酒廊是感受丽思 · 卡尔顿行政楼层舒适、私密及便捷的最佳场所。设计宽敞明亮，氛围轻松惬意，中英图书整齐地摆放在书架上供客人阅读之悦，国际报纸、期刊让客人随时知晓天下事。尽职的礼宾司随时恭候为客人服务，预订炙手可热的餐厅，或更改航班。为了保障私密与安全，选择入住丽思 · 卡尔顿行政楼层的客人，通过专用电子房卡才可抵达相应楼层。

不同城市的行政酒廊设计与布局也各具特色。北京金融街丽思 · 卡尔顿酒店（图 7.1）的行政酒廊，其设计以中国当代风格融合风水原理，寓意客人在中国首都和金融区生意成功。



图 7.1　北京金融街丽思 · 卡尔顿酒店

天津丽思 · 卡尔顿酒店（图 7.2）可谓一座经典的欧式地标建筑，其行政酒廊则打造成家庭式厨房和客厅风格的公寓，极富空间感又不失私密。

入住丽思 · 卡尔顿行政楼层，客人可选择豪华客房或套房，享受房内快速办理入住服务，省去烦琐手续。抵达酒店时，酒店绅士淑女早已恭候多时。办理入住后抵达房间，免费熨烫衣服服务，可保证衣物在一小时内送回。

餐饮服务是行政楼层最吸引人的亮点之一。热气腾腾的自助早餐，开启活力一天：麦片粥、点心、新鲜水果、当地佳肴等一应俱全，还有现场烹饪的美食等各色早餐。午餐可挑选精致小巧的三明治、健康沙拉或热菜。14:30—16:30 的下午茶时光，是帮客人预留的闲适时光，精致下午茶，包



图 7.2　天津丽思·卡尔顿酒店

括司康饼、手指三明治、甜品及中西茶茗。华灯初上，一天行程结束，可在行政酒廊品尝鸡尾酒及餐前小吃。甜美入梦前，行政酒廊还准备了香甜饮品和巧克力，伴客人一觉到天明。

私密与舒适不仅限于行政酒廊里，客人若需现煮咖啡或泡制香茗。无论何时，行政楼层的绅士淑女会在十分钟内送到客房。此外，若想在酒店周边进行短途游览，行政楼层每天 7:00—22:00 提供专属豪华轿车送达服务。

结束行政楼层体验，账单早已提前备好，只需前往行政酒廊办理退房手续即可，省事方便。绅士淑女们向客人欢欣道别，并赠予酒店小纪念品，为丽思·卡尔顿尊尚体验画上完美句号。

丽思·卡尔顿酒店集团亚太区副总裁简维德先生表示："丽思·卡尔顿行政楼层尊尚体验是我们实践对客人承诺的重要组成部分，这让我们在温馨、轻松、精致的氛围中，以个性化服务为客人带去愉悦与欢乐。"

总之，客房日常服务模式不是一成不变的，它是随着市场需求的变化而不断发展变化的。为了迎合商务客人的需求，许多高星级酒店设立了行政楼层；为了提高顾客的满意度，南京中心大酒店推出了楼层管家服务新模式；随着女性商务客人的不断增多，一些酒店开辟了女宾楼层，配有女保安和"妈妈服务员"，为女性宾客提供富有人情味的"保姆式"服务等，无疑这都是对客房日常服务模式的丰富和有益探索。

7.1.2 客房日常服务要求

客房是最应该让客人找到回家感觉的地方，客人对服务的要求自然会很高，总是期望客房服务尽善尽美。不同的客人对服务的要求千差万别，但是对服务的基本的、共同的要求是相同的。

1. 真诚主动

服务态度是衡量酒店服务质量优劣的标尺。真诚是对客人友好态度的最直接表现。因此，客房日常服务首先要突出"真诚"二字，实行感情服务，避免单纯的任务服务。主动就是服务于客人开口之前，是客房服务员服务意识强烈的集中表现。如客房服务员主动与客人打招呼，主动迎送，帮提行李等。

2. 礼貌热情

礼貌就是要有礼节、有修养，尊重客人心理，既不妄自菲薄，在客人面前低三下四，又不盛气凌人，要继承和发扬中华民族热情好客的一贯美德。热情即在客房服务过程中态度诚恳、热情大方、面带微笑。礼貌热情要求在仪容仪表上要着装整洁、精神饱满、仪表端庄；

在语言上要清楚、准确，语调亲切、柔和；在行为举止上要乐于助人、帮助客人排忧解难，恰当运用形体语言。

3. 耐心周到

耐心就是不厌其烦地为不同的客人提供具体的优质服务，工作繁忙时不急躁，对爱挑剔的客人不厌烦，对老弱病残客人的照顾细致周到，客人有意见时耐心听取，客人表扬时不骄傲自满。周到就是要把客房服务做得细致入微，周详具体，要了解不同客人的生活喜好，掌握客人生活起居规律，了解客人的特殊要求，有的放矢地采用各种不同的服务方法，提高服务质量，并且要求做到有始有终，表里如一。

4. 尊重隐私

客房是客人的“家外之家”，客人是“家”的主人，而客房服务员则是客人的管家。尊重“主人”隐私是管家应具备的基本素质。客房服务人员有义务尊重住店客人的隐私。

5. 准确高效

客人对客房服务的等待是缺乏耐心的，准确、高效的服务是客房优质服务的重要内容。服务效率直接影响到客人对酒店服务质量的总体评价。因此，客房服务应该是既快又准。

知识链接 7-1

什么样的客房服务才能不断吸引酒店回头客?

服务员的工作状态可以分为三种层次：第一种，眼里没“活”、心中无“意”——眼里看不到该做的事，心中也没有主动服务的意识；第二种，眼里有“活”、心中无“意”——虽然看到了该做的事，但缺乏主动服务的意识；第三种，眼里有“活”、心中有“意”——不但看到了客人需要，并且主动去做了。

要使服务员的工作状态达到第三种层次，酒店需三管齐下：一是灌输正确意识，二是建立激励机制，三是加强现场督导，以此促使员工形成自觉自愿、积极主动的服务习惯。

很多客房日常服务项目并不复杂，有的甚至是举手之劳，当然也都是服务员应该做的，但如果服务员缺乏主动服务意识，则很难发现，或者发现了也不会主动去做，或者做了也可能做得不精不细。反之，服务员如果能站在客人的角度，想客人之所想，甚至想客人之未想，具有强烈的主动服务意识，就会敏锐地察觉和发现问题，积极地找到该干的“活”，并且认真细致、精益求精地去满足客人的需要。酒店的好名声是靠“眼里有活、心中有意”的员工一点一滴做出来的。

7.2 客房日常服务项目

7.2.1 迎送服务

迎送服务是客房接待工作的起点和终点，是客房服务的重要环节。做好这两项工作不仅可以使客人来时高兴，住时愉快，走时满意，而且可以极大地提高客人对酒店整体服务质量的感知。

1. 迎客服务

迎客服务是客房工作的首要环节，指的是从客人在前台办理完入住登记手续到进入房间过程中的服务。做好迎客服务工作不仅会给客人留下深刻的第一印象，而且会为其他的服务打下良好的基础。

（1）准备工作。服务员应该做好充分的心理准备和物质准备。首先，应尽可能详细地了解客人的基本情况。掌握客人抵店时间、接待规格和标准、房间分配情况，客人的身份、国籍、风俗习惯、宗教信仰和生活特点等；接待团队还应了解团队名称、人数、日程安排等方面的情况。其次，根据掌握到的客情信息布置整理房间，按照接待规格备好客房用品。要及时撤出客人的忌讳用品以示尊重。如果是重要客人，还应备好鲜花、水果及总经理的名片等。仔细检查客房设施设备是否完好，使房间保持适宜的温度和新鲜的空气。若客人晚间抵达，应拉好窗帘，开亮房灯，做好夜床。

（2）迎接工作。服务员在迎接时要善于把握时机，讲求服务效率，保证服务效果。客人走出电梯，服务员应立即迎上前去，微笑问候，查验房卡，打开房门后请客人先进；摆放好行李；向客人介绍房间内部设施，告知客人如有需要可拨打电话与服务人员联系。询问客人是否需要其他服务后，向客人道别，面向客人退出房间，将门轻轻带上。

2. 送客服务

送客服务是客房服务工作的最后环节，客房服务员应高度重视，努力为客人创造完美的住店经历，谨防产生“100−1＝0”的恶果。

（1）准备工作。客房服务员应准确掌握客人的离店时间，了解客人费用是否结清，确保客人离店前将其消费客房服务的各种账单送到收银处，防止漏账和跑账。认真检查客人委托代办事项是否均已完成。关照客人仔细收拾好行李物品，尤其是贵重物品。提醒清晨离店的客人让总机叫早，询问客人离店前还有无需要帮助的地方。如果涉及其他部门，服务员应尽量做好协调工作，与其他部门一起通力协作，做好客人离店前的准备工作。

（2）送客检查。热情地将客人送至电梯口，按下电梯按钮，以敬语向客人道别，欢迎客人再次光临，待电梯门关后方可离开。然后迅速进入房间仔细检查是否有遗留物品，若有遗留物品应派人立即追送，来不及的交给客房服务中心登记保管；仔细检查客房设施设备有无损坏，各种物品是否齐全，发现问题应及时通知前台，以便妥善处理。

7.2.2 小酒吧服务

为方便客人享用酒水饮料和小食品，同时增加酒店收入，体现酒店服务水准和档次，三星级（包括三星级酒店）以上的酒店要求客房设置小酒吧，配备小冰箱。

1. 配备

在小酒吧配备方面，首先，应根据本酒店的星级及目标市场，确定饮料的配备品种及数量；然后在账单上列出饮料及其他备品的品种、数量、价格及有关注意事项。此外，房内还需配备饮料杯、酒杯、杯垫、调酒棒、开瓶器等用品。客房部管理人员应注意研究客人的消费情况，根据客人的需要定期调整小酒吧的品种。

2. 检查

为了加强对酒水饮料的管理，要求客人将自己每天饮用的酒水饮料如数填写。对于住客房小酒吧的检查，通常由服务员在每次例行进房时进行。若有消费，应立即输入账款做好补充。如果客人已填好客房小酒吧账单，应收取并补充新账单，还要注意查对账单是否填写正确。

3. 盘点

客房部需定期统计和盘点楼层的小酒吧饮料，确保所有房内小酒吧饮料不超过保质期。一般每月检查一次，将快过期的酒水食品调至餐饮部及康乐部。在淡季可能会出现康乐部消化不了客房部快过期酒水的情况，报废率会因此而提高。为解决这一问题，酒店可以与供货

商进行协商，将从房内撤出的酒水与供货商调换，但前提通常是撤出的饮料距保质期 3 个月以上。

4. 注意事项

（1）如发现客人使用过小酒吧，应核对客人是否填写酒水耗用单。

（2）如客人填写有误，应注明检查时间，待客人回房时，主动向客人说明并更正；如客人没有填写，应代客补填并让客人签名同时注明日期。

（3）如客人结账后使用了小酒吧，应礼貌地向客人收取现金，并将酒水单的第一联作为发票交予客人。收取的现金连同酒水单的第二联交给收银处。

（4）领取和补充小酒吧的酒水和食品时，要检查酒水的质量和饮料、食品的有效保质期。

7.2.3 送餐服务

房间送餐服务是指根据客人要求在客房中为客人提供的餐饮服务。它是酒店为方便客人、增加收入、减轻餐厅压力、体现酒店等级而提供的服务项目。

1. 接听电话

送餐服务订餐电话必须具备来电显示功能，以便准确掌握客人的房间号码；服务员应在电话铃响三声以内接听电话，准确记录并复述客人所点食品、酒水、数量、特殊要求，客人的姓名、人数、要求的送餐时间等内容；告知客人送餐预计需要的时间；向客人道谢并等客人挂机后再挂断电话。

2. 下单制作

服务员在填写订单时应认真核对订餐的内容，以免遗漏；订餐单上要注明下单的时间，以便传菜组、厨房等环节掌握时间；厨房在接到送餐订单后，要特别注意时效及出菜的同步性。

3. 送餐准备

送餐准备工作是否全面无遗漏，直接关系到送餐服务质量和服务效率。服务员应根据客人所点菜品及酒水准备好用餐餐具、酒杯、开瓶器等；准备好牙签、小方巾、盐瓶、胡椒瓶及其他调味品；准备好账单、找零用的零钱（如客人现金支付）、签字笔（如客人签单挂房账），提前与总台确认客人签单的权限等。

4. 客房送餐

餐饮部应对服务员进行严格的进房程序培训，进房前必须先敲门、通报身份，在客人示意进房后方可进入。如遇客人着装不整，应在门外等候，等客人穿好衣服后再进房送餐；进房后应征询客人用餐位置的选择及餐具回收的时间（或留下餐具回收卡，以便客人知道回收餐具的联系方式）；退出房间前应面向客人礼貌道别。

5. 餐具回收

餐具回收因跨部门合作，回收不及时容易导致餐具遗失或剩菜存放过久变质影响环境卫生等。因此，在餐具回收环节要注重以下细节：送餐组设立送餐餐具登记单（一式两联，餐饮、客房各一联），列出所有送餐的房号、餐具种类、名称、餐具回收的时间等，送餐完毕请客房中心签收并各自留下一联。到了约定时间或客人来电收取餐具时，应及时收取餐具并核对。

7.2.4 访客服务

访客也是酒店潜在的重要客人，做好访客服务工作有助于提高客人的满意度，树立酒店良好的市场形象。访客服务工作既要做到热情款待又要加强对访客的安全管理，以防止社会上的不法分子混入酒店伺机作案。具体在接待过程中应当注意以下几点。

（1）访客来临时，服务员应礼貌地询问其姓名及有关事项，并请来访者填写会客登记单，见表 7–1。

表7–1 酒店会客登记单

<table>
<tr><th rowspan="2">来客姓名</th><th rowspan="2">性　别</th><th colspan="3">关　系</th><th>单位或住址</th><th rowspan="2">电　话</th></tr>
<tr><th>工作</th><th>亲属</th><th>朋友</th><th></th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">会见何人</td><td colspan="3"></td><td>房号</td><td></td></tr>
<tr><td>会见时间</td><td colspan="3">年　月　日　时　分</td><td colspan="2">离开房间时间</td><td>时　分</td></tr>
<tr><td>证件名称</td><td colspan="3"></td><td colspan="2">号码</td><td></td></tr>
<tr><td>备注</td><td colspan="6">① 会客时请出示身份证，按规定登记。
② 待服务员征得被访客人同意后，方可允许进入房间。
③ 本店会客时间为 8:00—22:00，不得留宿，谢谢合作。</td></tr>
</table>

注：此会客登记单一式两份，客人离店时将此单收回，并将访客离店时间填在存根上。

（2）及时为访客提供茶水和座椅等服务，主动询问住客是否还需要提供其他服务，并尽力帮助解决。

（3）如果住客不在房内，向访客说明并提示其可以去总台办理留言手续或到公共服务区等候。如果住客不愿意接见访客，应先向访客致歉，然后委婉地请其离开，不得擅自将住客情况告知访客。如果住客同意会见，按住客的意思为客人引路。如果住店客人事先要求服务人员为来访客人开门，要请住客去大堂副理处办理有关手续。来访客人抵达时，服务人员须与大堂副理联系，证实无误后方可开门。

（4）为保障安全，访客来访期间，服务员应密切关注楼层有无可疑动向。

（5）如果是晚间来访，探访时间超过了酒店规定的会客时间，服务员应礼貌地请访客离开住客的房间。若访客需留宿，应请客人到总台办理住店手续。

（6）做好访客进离店的时间记录。



案例分析 7–1

访客时间已过

晚上 11:00，518 房间还有访客，服务员小张用电话与该房间的住客联系。用和蔼、委婉、歉意的语气提醒客人：“您好，黄先生，我是 9 楼服务员，很抱歉打扰您，只是酒店规定的访客时间已过。”停顿一下，见对方沉默不语，感觉到客人的谈话还要继续时，又建议到：“哦，可能您还有事没谈完，您再谈一会吧，过一会我再给您来电话。”由于语气平和，并给了对方一个余地，对方一时无言。

已经过了 11:30，服务员再次拨通电话："您好，黄先生，欢迎您的访客来我店，只是现在酒店规定的访客时间已过，如果您还要继续会谈，欢迎您和您的朋友到我们楼下的咖啡厅，24 小时为您提供服务。"顿一顿，"如果您的访客要留宿，我们很欢迎，请您的朋友到总台办理登记手续；如果您不方便，总台也可以到房间为您的朋友办理入住手续。"服务员耐心的一席话，使访客愉快地离开了酒店。

分析：为了酒店和住店客人的安全，酒店对访客时间有一定的限制。访客到时没有离店，一般有两种情况，一是想留宿，二是确有事情商谈。访客时间已过，服务员需要智谋，得体的语言，恰到时机的服务提醒，既尊重了客人，又执行了酒店的规定，这对服务员是一种考验。

7.2.5 洗衣服务

洗衣服务是酒店为满足商务客人和因公长住客人的需要而提供的一项日常服务，但也是一项容易引起宾客投诉的服务项目。客房部要加强对洗衣服务的管理和控制，这是减少投诉和提高宾客满意度的重要措施。

1. 洗衣服务的种类

（1）按照洗涤方式可分为水洗、干洗和熨烫 3 种。

（2）按照送洗方式可分为普通洗衣服务（即上午交洗、晚上送回或下午交洗、次日送回）和快洗（即不超过 4 小时，但要加收加快费）两种。

2. 送洗及送回方式

1）常见的送洗方式

①客人致电洗衣房或客房部要求洗衣。②客人留下字条，让服务员代填洗衣单，并把衣物装在袋内或放在显眼的地方。③将衣物直接交给服务员。

2）常见的送回方式

①洗衣房收发员送回客房。②洗衣房收发员送回楼面，由客房服务员送入客房。

3. 洗衣服务程序

1）收取客衣

收取客衣服务程序如下。①检查是否有客人填写的洗衣单，并检查洗衣单上的项目是否齐全。②将洗衣单上客人填写的房号与房间门牌号进行核对，看是否一致。③将洗衣袋口系紧。④不要放在工作车上，以免被他人取走，造成损失。⑤如客人在休息，可暂时不收取，注意观察客人进出情况，方便时再去收取。

2）送洗客衣

送洗客衣服务程序如下。①由客房服务员代填写的洗衣单要保留存根后送交洗衣房。②每份客衣单要写明总件数、经手人姓名。③登记客衣单时不要将客衣放在地上。④洗衣房来收取或送交时，要在交货单上签名。⑤发现不成双配套、短缺的小物品，客房服务员不要私自处理。⑥只烫不洗的客衣，要注意保持清洁。

3）送回客衣

送回客衣服务程序如下。①房号不清的客衣不要随意送入房间。②房间挂有"请勿打扰"牌，可暂时不送或将特制的说明留言条从门缝处塞进房间，告诉客人送洗的衣物已在客房服务中心待取。

洗衣单的具体格式见表 7–2。

表7-2　洗衣单

LAUNDRY & VALET SERVICE 编号

请填写表格通知收取客衣，费用计入房间账户

姓名　　　　　　　　　　房间号码　　　　　　　　　　日期

NAME________________ ROOM NUMBER________________ DATE________________

请填大写（Please use block letters）

SPECIAL INSTRUCTION

□折叠 FOLDED　　□悬挂 ON HANGER　　□无浆 NO STARCH　　□轻浆 LIGHT STARCH　　□重浆 HEAVY STARCH

号码　　　　　　　　　　　　　　签名

Mark NO：____________________________ GUEST SIGNATURE：____________________________

□基本服务：当日上午 10:00 前收取衣物可在同日下午 6:00 送回。

REGULAR SERVICE：Garments collected before 10:00 am will be returned the same day after 6:00 pm.

□特快服务：衣物可在 4 小时内送回（最后收衣为下午 3:00），费用双倍。

EXPRESS SERVICE：Garments will be returned within 4 hours from the time of collection（latest collection 3:00 pm）. A 100% express charge will be applicable.

数量 count	项目 Description	干洗 Dry clearing			湿洗 Laundry			净熨 Pressing only		
	男装 gentleman	价格 price	数量 count	共计 total	价格 price	数量 count	共计 total	价格 price	数量 count	共计 total
	大衣 overcoat	50.00						25.00		
	西服（二件）套 suit	50.00						25.00		
	T 恤 T-shirt	24.00			18.00			10.00		
	衬衣 shirt	26.00			18.00			10.00		
	背心 waistcoat	15.00						8.00		
	外套 jacket	28.00			26.00			14.00		
	毛衣 sweater	22.00			20.00			10.00		
	西裤 / 牛仔裤 trousers/jeans	24.00			20.00			12.00		
	围巾 / 领带 scarf/tie	10.00						5.00		
	运动套装 sport suit				30.00			15.00		
	短裤 shorts				18.00			9.00		
	内衣 undershirt				10.00					
	内裤 underpants				10.00					
	手帕 / 袜子 handkerchief/socks				7.00					
	羽绒服（长）down coat				60.00					
	羽绒服（短）down jacket				40.00					

续表

数量 count	项目 Description	干洗 Dry clearing			湿洗 Laundry			净熨 Pressing only		
	女装lady	价格 price	数量 count	共计 total	价格 price	数量 count	共计 total	价格 price	数量 count	共计 total
	晚礼裙 evening dress	30.00						15.00		
	大衣 overcoat	50.00						25.00		
	西服（二件）套 suit	50.00						25.00		
	T 恤 T–shirt	24.00			18.00			10.00		
	衬衣 shirt	26.00			18.00			10.00		
	西裙 skirt	24.00			18.00			12.00		
	外套 jacket	28.00			26.00			14.00		
	毛衣 sweater	22.00			20.00			10.00		
	西裤 / 牛仔裤 trousers/jeans	24.00			20.00			12.00		
	围巾 / 领带 scarf/tie	10.00						5.00		
	运动套装 sport suit				30.00			15.00		
	短裤 shorts				18.00			9.00		
	内衣 undershirt				10.00					
	内裤 underpants				10.00					
	手帕 / 袜子 handkerchief/socks				7.00					
	羽绒服（长）down coat				60.00					
	羽绒服（短）down jacket				40.00					
基本费：basic charge										
快洗费：express charge										
总　计：grand total										

备注：任何付托酒店清洗衣物，在清洗过程中有损坏或过失，须由付托人负责（如衣物洗后缩衣、褪色或财务遗漏等）有关衣物数量，除非事前经由本店点收，否则以本店记录为实数。任何有关清洗服务之投诉，须在 24 小时内进行，赔偿丢失或洗坏衣物不超过洗涤价格的 10 倍。

REMARKS：All articles sent to be cleaned are accepted by the centre at owner's risk，although management will exercise reasonable care，the centre can't be held responsible of any damage resulting from the dry clean process or loss of buttons left in the pockets，unless is specified.Our count must be accepted as correct.Any claim concerning the finished loss or damage will not exceed ten times the amount of the item charged.

All charges are quoted in RMB

定价以人民币计算

收衣服务员　　　　　　　　　　送衣服务员

COLLECTED BY________________　　RETURNED BY________________

收取时间　　　　　　　　　　　送衣时间

COLLECTED TIME______________　　RETURNED TIME______________



案例分析 7-2

干洗还是湿洗?

江苏省某市一家酒店住着台湾某公司的一批长住客。一天其中一位客人的一件名贵西装弄脏了，需要清洗。当他看到服务员小江进房打扫时，便招呼她说："小姐，我要洗这件西装，请帮我填一张洗衣单。"小江想客人也许累了，就爽快地答应了，随即按她所领会的客人的意思帮客人填写洗衣单湿洗一栏，然后将西装和单子送到洗衣房。接手的洗衣工恰恰是刚进洗衣房工作不久的新员工，她毫不犹豫地按洗衣单上的要求对这件名贵西装进行了湿洗，不料造成西装口袋盖背面出现一点破损。

台湾客人收到西装发现有破损，十分恼火，责备小江说："这件西装价值4万日元，理应干洗，为何湿洗？"小江连忙解释说："先生真对不起，不过，我是照您交代填写湿洗的，没想到会……"客人更加气愤，打断她的话说："我明明告诉你要干洗，怎么硬说我要湿洗呢？"小江感到很委屈，不由分辩说："先生，实在抱歉，可我确实……"客人气愤之极，抢过话头，大声嚷道："这真不讲理，我要向你上司投诉！"

客房部曹经理接到客人投诉，要求赔偿西装价格的一半，即2万日元。他立刻找到小江了解事情原委，但究竟是交代干洗还是湿洗，双方各执一词，无法查证。最后酒店领导做了反复研究，尽管客人索取的赔款大大超出了酒店规定的赔偿标准，但为了彻底平息这场风波，稳住这批长住客，最后他们还是接受了客人过分的要求，赔偿2万日元，并留下了这套西装。

分析：本案例中将西服干洗错作湿洗处理引起的赔偿纠纷，虽然起因于客房服务员代填洗衣单，造成责任纠缠不清，但主要责任仍在酒店方面。第一，客房服务员不应接受替客人代写的要求，应婉转地加以拒绝。在为客人服务的过程中严格执行酒店的规章制度和服务程序，这是对客人真正的负责。第二，即使代客人填写了洗衣单，也应该请客人过目后予以确认，并亲自签名，以作依据。第三，洗衣房的责任首先是洗衣单上没有客人签名不该贸然下水；其次，洗衣工若能敏锐发现对名贵西服要湿洗的不正常情况，重新向客人了解核实，则可避免差错，弥补损失，这就要求洗衣工工作细致周到，熟悉洗衣业务。

7.2.6 遗留物品服务

酒店的住客或来店的其他客人，都有可能在酒店逗留或离店时将其个人物品遗忘在客房，遇到这种情况时，客房服务员应立即设法还给客人；对于不能当面交还的，客房有责任为其妥善保管遗留物品。

1. 服务程序

（1）在酒店范围内发现遗留物品，应及时通知总台查询客人的动向，若客人尚未离店，应立即交还给客人。如果是在客房内发现的一般物品，应直接通知客房服务中心；其他情况应先通知大堂经理，再通知客房服务中心。无法交还客人的，应交由客房服务中心统一保管。

（2）请拾遗人详细填写遗留物品登记单，见表7–3。

（3）客房服务中心服务员查对遗留物品登记单及遗留物品，并填写遗留物品登记簿。

（4）将遗留物品登记单和物品一起装入透明塑料袋内，封口，写上日期。

（5）贵重物品送至财务部保管，请接收人在遗留物品登记簿上签字。其他的物品按日期顺序，存放于遗留物品储存柜中。

表7-3　遗留物品登记单

登记遗留物品具体情况	日期		时 间	
	地点（房号）		姓名（客人）	
	物品名称（描述规格、型号）			
	是否与客人联系			
	发现人		经办人	
领取遗留物品具体情况	日期		时间	
	领取人证件号码			
	领取人姓名		经办人	
	备注			

（6）客人询问有关失物情况，应查对遗留物品登记簿记录，积极协助查询，给予答复。

（7）失主认领遗留物品时，须请客人说明有关失物详细情况。确认无误后，请客人到大堂经理处办理领取手续，同时立即将遗留物品和遗留物品登记单送给大堂经理，请客人交验身份证件，在遗留物品登记单上签字。领取贵重物品须留有有效证件的复印件，以备查核。经签字后的登记单应返回客房服务中心，贴附在登记簿背面备查。

（8）客房服务中心应定期整理清点遗留物品。对于无人认领的遗留物品的处理结果均须在遗留物品登记簿上予以说明。

2. 注意事项

（1）配备储存柜并确定保管期。酒店要视自身的规模和星级，配备遗留物品的橱柜，方便存放和查对。遗留物品的保管期没有硬性规定，惯例为 3～6 个月。高星级酒店的遗留物品中，有相当一部分是客人不要的遗弃物，只不过客人没把它们放入垃圾桶罢了，因此遗留物品的量很大，因而保管期也就比低星级的要低。贵重物品和现金的保管期是 6～12 个月，水果、食品为 2～3 天，药物为 2 周左右，衣物类保存应先送洗衣房洗净。

（2）确定保管期后的处理方式。客房部应对遗留物品超过保管期后如何处理做出规定。按国际同行业惯例，遗留物品应归物品的拾获者。贵重物品和现金须上交给酒店。国外一些酒店在联系不到客人的情况下，将物品拍卖并将所得钱款捐给慈善机构。客房部员工在处理客人的文件、资料时应特别慎重，凡未被放进垃圾桶的，都应视为遗留物品，不可将其随意扔掉。

7.2.7 私人管家服务

私人管家又称酒店保姆，他们既是服务员又是客人的私人秘书，负责打理客人在酒店的一切事物。客人一踏进酒店，私人管家就开始全方位地为客人提供服务。帮助客人办理入住手续，照顾客人的饮食起居，帮助客人打理日常工作事务。他们不仅会给客人端茶送水、调酒、熨烫衣服、嘘寒问暖，还会根据需要为客人打印文件，翻译资料等。显然，私人管家应具备渊博的知识，掌握娴熟的服务技巧，对酒店业务了如指掌，沟通能力强。

许多私人管家通过优质的日常服务，赢得了客人的高度信任和赞赏，与客人建立了深厚的友谊，客人也因此成为酒店的回头客。私人管家这种一对一的服务模式，极大地提高了客人的满意度，也为酒店赢得了良好的声誉。

1. 服务程序

（1）抵店前的服务工作。检查客史记录，了解客人喜好；与有关部门沟通，及时跟进客人喜好安排；抵店前两小时检查房间、水果盘和赠品的摆放。

（2）住宿期间的服务工作。及时和客人联系，提前十分钟到大厅迎候客人，客人到后做简单介绍，引领客人至房间，介绍酒店设施及房间情况；客人进房后送欢迎茶；与总台等部门密切配合安排客人的房间清洁、整理、夜床服务及餐食准备情况的检查、点单、餐中服务；根据客人需求每日为客人提供房内用餐服务、洗衣服务、叫醒服务、商务秘书服务、用车、日程安排、当日报纸、天气预报、会务商务会谈、休闲等服务；做好客人喜好的观察和收集，妥善处理好客人的意见和建议；做好酒店各部门的沟通和跟进，满足或超越客人的愿望。

（3）离店前的服务工作。掌握客人离开的时间；为客人安排车辆、叫醒服务和行李服务；了解客人对酒店的满意度，确保客人将满意带离酒店。

（4）离店后的服务工作。做好客人档案管理，包括公司、职务、联系地址、电话、电子邮箱、个人照片、意见或投诉、个人喜好、未来的预订及名片；保存好客人的遗留物品。

2. 注意事项

（1）注意客人的尊称，能够用客人的姓名或职务来称呼客人。

（2）客人是否有宗教忌讳。

（3）将你的联系方式告诉客人，向客人介绍管家服务是 24 小时服务。

（4）注意客人的性格，选择相应的沟通和服务方式。

（5）房间的温度、气氛及音乐是否调到适宜。

（6）管家需量力而行，如果服务内容超过了自己的能力，有特殊状况发生时，需逐级请示，不能擅自承诺客人或脱离工作范围。

示例链接 7-2

丽晶酒店的私人管家服务

丽晶品牌自 1980 年创立至今，最为人赞赏称道的是服务政商名流、影视巨星的经验。此形象自 1990 年全球卖座电影“Pretty Woman（风月俏佳人）”在比佛利山庄丽晶酒店拍摄取景时开始深入人心。自此之后，惠特妮·休斯顿、玛丽亚·凯莉、迈克尔·乔丹、席琳·迪翁等都是丽晶酒店的座上客。女神嘎嘎 2011 年入住丽晶酒店，使酒店及顶级购物中心——丽晶精品再度成为全球媒体关注的焦点。

能够获得巨星们的青睐，除了顶级奢华、品味独具的硬件，丽晶酒店的团队更关注独特且非凡的丽晶定制化服务；丽晶酒店集团早在 1990 年便计划于各酒店成立私人管家培训班。私人管家是奢华五星级酒店提供给顶级贵宾们的贴心服务，管家们在贵宾下榻期间满足其全天候全方位的服务需求；从贵宾入住前客房的准备工作到入住时迎接、办理入住、熨烫衣物、餐饮服务、整理行装、提供购物资讯等，服务范围包罗万象。整个培训过程长达 6 个月，除了加强沟通能力外，还要到厨房、中西餐厅、客房部、前厅部等各部门实习，了解各项运作流程。

7.2.8 擦鞋服务

客房服务员通常在两种情况下为客人擦鞋，一是客人吩咐，二是发现客人鞋脏时，尤其是雨雪天气，应主动为客人提供服务。客房服务员在做夜床和每天的例行清扫时，应注意看鞋篮内有无摆放皮鞋。

1. 服务程序与标准

（1）房间内备有鞋篮，客人将要擦的鞋放在鞋篮内或电话通知，客房服务员在接到有关擦鞋服务的电话或要求后，在规定的时间内赶到客人房间收取皮鞋。也有酒店直接在客房内放置擦鞋纸。

（2）收取皮鞋时，在小纸条上写明房号放入皮鞋内，以防送还时出现差错。

（3）擦鞋应在工作间进行，擦鞋时先在鞋下垫上一张废报纸，用布和鞋刷将表面上的浮土擦去。

（4）根据客人皮鞋的面料、颜色选择合适的鞋油或鞋粉。特殊颜色的皮鞋，在选用近色的鞋油时，可在鞋后跟处轻轻试刷。若不符，可用无色鞋油替代，以免皮鞋串色。

（5）用刷子将鞋油擦均匀，鞋油不宜过多。鞋底和鞋口边沿要擦净。5 分钟后，再用干净鞋刷擦亮，最后用干净的擦鞋布擦，使之达到客人的要求。

（6）将擦好的鞋送至客人房间，如果客人不在，应放于壁橱内的鞋篮旁，不要忘记取出鞋内小纸条。

2. 注意事项

（1）要避免将鞋送错房间。

（2）对没有相同色彩鞋油的待擦皮鞋，可用无色鞋油。

（3）若遇上雨雪天气，服务员应在客人外出归来时，主动询问是否需要擦鞋服务。

（4）进行擦鞋服务时，规范的做法是使用鞋篮，特别要注意做好标记，防止出错。

（5）电话要求服务的客人，通常是急于用鞋，所以要尽快提供服务，并及时将鞋送回，而且注意询问客人何时需要送回擦好的皮鞋。

（6）如果鞋已经破损，应向客人讲清楚，如果客房服务员不能处理，可提示客人送出去修理。

案例分析 7-3

让人感动的免费擦鞋服务

有一天，某酒店客房服务员在为一位外国客人做夜床时，发现鞋篮里有一双沾满泥土的皮鞋，就用湿布将鞋擦干净，上完鞋油后放回原处。这位长住客一连几天从工地回来，都把沾满黄泥的皮鞋放在鞋篮内，而那位服务员每天都不厌其烦地将皮鞋擦得发亮。客人被服务员毫无怨言而又有耐心的服务感动了，在第 9 天将 10 美元放进了鞋篮。服务员照常将皮鞋刷净擦亮，放进鞋篮，而金钱却分文未取。免费提供擦鞋服务使客人佩服之余又有几分不安。因此，一再要求酒店总经理表彰这种无私奉献的精神。

分析：擦鞋服务的操作程序看起来简单，但有时候技术难度比较大，要求服务员熟悉各种皮鞋及鞋油的性能。根据客人皮鞋的特性，选择适宜的鞋油和不同的擦拭方法，特别是高档皮鞋更应注意鞋油与擦拭方法的选择。如果服务员没有把握，就应向客人道歉，说明理由，不要接受此项工作。

7.2.9 借用物品服务

酒店提供的服务不可能完全满足客人的需要，为方便住店客人的生活起居，酒店一般备有熨斗、熨衣板、婴儿车、变压器、接线板和万能插座等供客人临时使用，并在服务指南中明示客人如何获得此项服务。

酒店可供客人借用物品的种类取决于酒店的服务标准及该酒店客人的需求，客房管理人

员应根据客人需求的变化，不断补充借用物品的品种，调整其数量。客房部可通过租借物品记录表了解宾客需求。租借物品记录表记录了借出物品的名称、客人房间号、借出的时间和收回的时间。该记录表不仅可以反映出客人需求量大的物品，还能反映出各借出物品所在房间，从而可以确保所有物品能够及时收回。

客房部应对租借物品进行编号，根据酒店的实际情况，确定存放位置，最好将不太常用的物品放于客房服务中心，将常用的物品放于楼层工作间。客房管理人员须制定服务的时间标准，即在接到客人的电话或通知后，必须在规定时间内将物品送至客人房间。借用物品时，要检查其清洁、完好情况，并详细记录在酒店租借物品记录表上，请客人签字。收回时要检查完好情况，并做好记录。



案例分析 7-4

有没有多齿的梳子

夏季的一个晚上，入住某酒店 406 房间的高小姐要去参加一个很重要的宴会。她洗完澡后，在卫生间里想把头发吹干定型，但由于客房里的小梳子十分不顺手，因此难以将头发整理到她满意的状态，在没办法的情况下，她打电话到客房服务中心问："你们有没有多齿的梳子？"服务员小刘接到电话后说："我想想办法，找到后立刻给您送到房间。"放下电话后，小刘立刻与酒店的美容室联系，很快就借到一把多齿的梳子并送到高小姐房间。高小姐非常高兴，打电话到客房服务中心表示感谢。

分析：许多客人都喜欢洗头之后自己吹头发，尤其是在夏季。但由于没有多齿的梳子，整理头发的工具不顺手，使得客人常常难以满意。在此情况下，案例中客房服务员以最快的速度为客人借到了梳子，由此可见最好的服务未必是面对面的服务，也未必需要很大的投入。有时，这种不见面的客用品投入更能让客人体会到酒店的关心和体贴。

7.2.10 会议服务

客房服务员常常会为在客房楼层举行的会议、会见、会谈及签字仪式等提供会议服务。会议服务包括布置会场和会场服务两个环节。

1. 布置会场

布置会场是会议服务的起点，服务员应依据会方的要求，会议的性质、规格、特点，客人的身份、国籍、习俗、人数、客厅的大小等进行会场布置。会场要求桌椅摆放整齐、协调、主次分明，视听效果良好，适当点缀一些花卉，力求达到会场美观雅致，整体氛围符合会议特点的效果。

2. 会场服务

（1）会前半小时服务员应按规格摆好茶杯、杯垫、便签、圆珠笔或铅笔等物品，是否配备烟灰缸应征求会务组的意见。

（2）客人陆续到会后，服务员应热情地为他们泡茶，是否送小方巾视会方要求、会议规格而定。

（3）会议期间服务员要注意适时更茶续水，更换烟灰缸。会议休息间歇服务员也应随时做好为客人服务的准备。

（4）如果会议时间较长，服务员应适时为客人续毛巾和茶水。

（5）若是重要的会谈，服务员要尽量少进出，以免打扰客人。若是保密会谈，客人明示不需要服务，会场外也应留人值班，以便随时根据客人的需要提供服务。

（6）会议结束后，服务员应及时检查会场，如发现客人遗忘的物品应及时与会方取得联络。

3. 注意事项

（1）会议进行中要保持会场周围的安静，做好安全保卫工作。为避免干扰客人，除必要的服务外服务员一般不应该频繁进出会场。

（2）会议服务过程中应做到“四不”，即不听、不问、不说、不评，做好保密工作。

（3）当有人来找客人时，服务员要问清需见客人的姓名及来访者的姓名、单位。若认识，服务员可直接去找；若不认识，服务员应找到接待联络员向其讲明情况，请联络员处理。

7.2.11 贵宾服务

贵宾的身份、地位、知名度等都较高，对酒店有很大的影响力。对于贵宾，酒店往往在接待礼仪和服务规格标准上区别于一般客人，以显示对他们的特殊礼遇，这也是酒店优质服务的集中体现。贵宾服务有助于显示酒店的接待能力和服务水准，提高酒店的经济效益，提升酒店的形象，扩大酒店的知名度。

1. 抵达前的准备工作

客房部在接到贵宾接待通知书后，应编制相关的服务方案，做好针对性服务。客房部要根据不同的客人布置房间用品。如电影明星，则在房间内多放些纸巾、棉球；若是文化人，则在房间内摆放多份报纸、期刊或其代表作等。准备高级别的时令水果、精致豪华的艺术插花，撰写专门欢迎贵宾光临的欢迎函。安排服务技能娴熟的服务员提供日常服务，服务员应熟悉和掌握客人的各种生活习惯、喜好和禁忌；了解客人的行程安排，对贵宾入住到退房的全过程安排做到心中有数；对级别较高的客人则需根据需要安排 24 小时专人服务。

2. 抵达时的服务工作

贵宾抵达时，酒店应根据贵宾的等级，组织有关人员在大厅列队迎接，由不同级别的管理人员陪同贵宾到楼层。客房服务员必须礼貌问候客人，热情引领客人，及时为客人提供茶水等服务，视情况向客人介绍客房设施及服务项目。

3. 住店期间的服务工作

保持周围环境的安静，严禁任何外界噪声的干扰；不得随便打扰客人，清扫客房时不能移动客人物品；为不同的客人提供针对性服务，重点在于满足客人高层次的精神需求。相关服务人员应具有为贵宾保密的意识，客人的个人资料、生活习惯等都不得随便泄露。

4. 客人离店时的服务工作

接到贵宾退房的信息后，楼层服务员应立即检查客房，特别要注意贵宾房内是否有遗留物品，要求动作迅速、检查准确并将结果报告总台。

5. 贵宾客史档案的管理

客房部应组织相关人员开会，特别要注意接待贵宾服务过程中存在的问题。对表现好的员工给予适当鼓励，对贵宾接待工作进行记录、总结和建立客史档案（包括贵宾的姓名、国籍、抵离店日期、房号、人数、风俗特点、宗教信仰、特殊要求）等。

案例分析 7-5

贵宾房的准备

某酒店 9 楼是客房部的行政楼层，主要接待一些重要的商务客人和身份较高的贵宾。按照工作程序，接到 VIP 到店通知单后，楼层领导首先要安排服务员对房间再次进行彻底清扫，对房间内

的所有设备和用品进行检查，然后依次由领班检查，主管抽查。此外，根据客人等级的不同，客房部经理对准备的房间进行抽查。

这天，领班小刘接到了一张 VIP 到店通知单，将有一位重要客人入住 905 房间。小刘安排一名客房服务员按照通知单上的房号和要求准备房间。因为所安排的客房服务员业务熟练，工作责任心强，所以小刘就没有对准备好的房间进行再次检查。

当天下午开完会后，总经理在客房经理的陪同下，来到 905 房间查看准备情况。房间的设备、用品都没有问题，在检查卫生间时，发现有一只用过的一次性牙膏没有清理出去。这种情况在其他客房都是不允许的，更不要说是贵宾房了。

分析：出现这样的问题，首先是服务员清扫和准备贵宾房间的工作不认真，客房服务员被扣罚了半个月的奖金。领班小刘没有按照工作程序对准备的房间再次检查，属于失职，受到了严厉的批评并扣罚一个月的奖金。贵宾一般希望在酒店的每个服务环节上，每时每刻都能得到与其身份、地位相适应的尊重。一名员工、一个部门细小的疏忽都可能导致其他员工良好的服务付诸东流。因此，相关部门和相关岗位的接待是做好贵宾接待工作的重要环节，任何环节出现疏漏，都会影响贵宾的接待质量。

7.2.12 团队客人服务

团队客人是酒店的重要客源，接待好团队客人对建立稳定的客源市场，提高酒店的出租率，保持与增加收入有重要的意义。在团队客人抵店前，客房部应做好一切准备工作，以最佳的客房状态来迎接客人。

1. 服务内容

（1）入住之前的服务工作。团队抵店时间相对集中，一次占房量较大，客房部需按要求准备好相应的房间；做好客房的清洁卫生工作，特别是卫生间的卫生、杯具要按标准进行消毒清洗，客房用品要配备到位。

（2）入住之时的服务工作。客人到达楼层后，服务员应主动将客人引入房间，协助行李员搬运行李；尽可能用客人的母语与团队客人打招呼，使其产生宾至如归的感觉。

（3）住店期间的服务工作。做好叫醒服务，具体要做到主动、热情和周到；做好个性化服务，尊重每一位客人及其生活习惯；对于在住店期间生病的客人，服务员要给予适当的关心和问候。

（4）离店时的服务工作。协助行李员在规定时间内把行李集中起来，放到指定地点，清点数量，并会同接待单位核准行李件数，以防遗漏；主动热情地送客人至电梯间，欢迎客人再次光临。

2. 注意事项

（1）按照团队接待标准布置好房间，晚间抵达的客人要开好夜床。

（2）团队客人临时提出加房、加床的要求，要严格按照合同和操作程序处理。首先，应明确订房机构是否能够给予确认。如订房机构同意确认，应请陪同、领队出具书面证明并注明原因，在挂账单上签名，然后将书面证明连同客人资料一起交至总台收银处。如订房机构不同意负担客人加房、加床等费用，则需向客人按门市价现收，并请领队、客人在书面通知上签名，然后将书面通知底单连同客人资料一同交给总台收银处。

7.2.13 醉酒客人服务

醉酒客人的破坏性较大，轻则行为失态，大吵大闹，随地呕吐；重则危及生命或是酿成较大的事故。服务人员遇上醉酒客人时，头脑应保持冷静，根据醉酒客人的不同特征分别对待。

1. 服务内容

（1）客房服务员在楼层发现醉酒客人，需注意醉酒程度及行为，护送醉酒客人回房。若客人为中度醉酒，应及时报告上级和保安。

（2）将客人送入房间后，应调节好空调温度，设法使客人保持安静，询问客人或其同伴是否要看医生。

（3）提供相应服务，将纸巾、热水瓶、水杯、垃圾桶等放在床边，方便客人取用。

（4）将房间的打火机、火柴等撤出，以防发生意外；将床头灯、过道灯和卫生间灯打开，以便于客人辨别方位。

（5）特别注意房间动静，注意观察醉酒客人的动静，以防客人受伤。

（6）将醉酒客人的房间号及处理过程记在交接本上，做好交接；晚间可与保安部联系，注意监控，如有异常应随时通知客房中心。

2. 注意事项

（1）若客人醉酒后在楼层或公共区域大吵大闹、损坏物品，干扰和影响其他客人，服务员应立即请保安人员前来协助。

（2）如需搀扶客人回房休息，服务员千万不可个人独自搀扶，可请同事或保安人员帮忙。客人回房休息后，服务员不可随便为其宽衣，以免发生误会。

（3）安排醉酒客人休息后，服务员千万要注意房内动静，以免发生火灾。

（4）若客人醉酒后造成客房设备和物品损坏，服务员应做好记录，等客人清醒后按酒店规定让客人赔偿。

案例分析 7-6

醉酒客人耍无赖

某酒店802房间，客人喝醉了。“拿瓶酒来！”客人冲着服务员小刘大喊。小刘答应一声，跟服务中心联系，拿了一瓶酒。这时，小刘要求小张跟她同去，谁想刚进房间，客人就指着小张说：“你进来干什么？我只要她送酒，你出去！”小张一愣，随即便退出在门口等小刘。小刘小心翼翼地走到客人旁边，将酒放下。客人一拍桌子道：“你怎么了？还不快为我斟酒。”客人伸手去拿酒，身体向前一倾，一把把小刘拉过来说：“小姐，你陪我喝酒吧。”小张听到后立马通知王领班，然后冲进房间。客人见到小张，便喊：“你进来干什么？出去！”小张急中生智，忙对客人说：“先生，您酒杯里有东西在动？好像有虫子。”客人心里一惊，马上往酒里望。小张赶紧用力拉开小刘并说道：“真对不起，我们还要招呼其他客人呢。”这时，王领班已来到802房间，如果不是小张拉开小刘，王领班也会采取行动的。

分析：一个情绪低落且拼命酗酒的客人，最容易失态和发怒，也容易出现醉酒失控，会导致案例中极端事件的发生。如果客人与服务员失去理智，都不愿意去理解对方，发生冲突的可能性就会大大增加。对于这起事件，服务员比较沉着，采用“冷却”处理法，用“哄”“稳”的办法使客人安静下来，从而使事端得到了化解。

7.2.14 生病客人服务

客人在酒店期间，身体可能会偶有不适或突发疾病，服务员一旦发现应及时汇报处理，一般性疾病要帮请驻店医生，严重性疾病要派人派车将客人送往医院。另外，在客房的卫生间还应设有紧急呼救按钮或紧急电话，以备客人突发疾病时使用。

1. 服务内容

（1）一般性疾病。客人可能会偶感风寒或有其他小恙。服务员发现后可询问情况，帮助客人请驻店医生。在此后的几天中应多关心该客人，多送些开水，提醒客人按时服药。

（2）突发性疾病。突发性疾病包括心脑血管病、肠胃疾病、食物中毒等。面对突发性疾病客人，服务员要立即请医生来，同时报告管理人员，绝对不能自作主张地救治病人，那样可能导致更严重的后果。在没有驻店医生的情况下，如果患者头脑尚清醒，请服务员帮助购药服用，服务员应婉言拒绝，劝客人立即到医院或请医生到酒店治疗，以免误诊。客人病情严重的，客房部要立即与同来的家属、同伴或随员联系。若客人独自住在酒店，客房部经理应立即报告驻店经理或大堂副理，请酒店派人派车送客人去医院救治。必要时还要设法与客人公司或家中取得联系。对于突发性疾病的处理，应做出详细的书面报告，说明发生的原因、处理经过及后续追踪的结果。

（3）传染性疾病。如果发现客人患的是传染性疾病，必须立即向酒店总经理（夜间是前厅值班经理）汇报，并向防疫卫生部门汇报，以便及时采取有效措施，防止疾病传播。对患者使用过的用具、用品要严格消毒，并在客人离店后对房间、卫生间严格消毒。对接触过患者的服务人员，要在一定时间内进行体检，防止疾病扩散。

2. 注意事项

（1）发现客人生病，客房服务员应立即上报，不能轻易乱动客人或擅自拿药给客人服用。

（2）如住客患上重病或急病，客房部应立即通知大堂副理或值班经理，将患病客人送到附近医院治疗。未到医院之前，由驻店医生进行紧急处理。

（3）若发现客人休克或出现其他危险情况，应立即通知上级采取相应措施，服务员不能随便搬动客人，以免发生意外。

（4）照料生病客人时，服务员只需做好必要的准备工作即可离去，不得长时间留在生病客人房间，生病客人如有需要会电话联系。

7.2.15 残疾客人服务

残疾客人是极为特殊的客人群体，虽然人数比例不高，但服务员对这些客人服务时要特别细心、周到。为残疾客人服务要求客房服务员必须接受专业化培训，包括有关残疾人心理方面的知识培训、手语培训、残疾人的生活起居特点的培训等，能够从残疾客人的角度考虑他们的特殊需求，适时提供恰当的服务。

1. 服务内容

（1）在思想上树立正确的认识，把他们当成普通客人对待，千万不可以用异样的眼光看他们，更不可流露出轻视的样子。

（2）专人负责，实施跟房服务。

（3）残疾客人是酒店的特殊客人，残疾客人的致残部位不同，则需求存在差异。所以，酒店应根据不同的残疾客人，制定具有针对性的服务项目规程及规范。①对腿脚不方便的客

人，酒店应提供轮椅供客人使用。如果没有陪同照顾客人，酒店可根据情况派专人为客人提供保姆式服务。②对聋哑的客人，服务员在服务过程中发生交流困难时，可及时提供纸笔让客人写出来，以免造成误会和不良后果（如有可能，酒店可自备一套聋哑人助听器，供客人使用）。③对失明的客人，尽可能安排在各楼层电梯口附近出入方便的房间，客人如有单独出门情况，要及时征求客人意见“是否需要服务”，及时通知陪同以免发生意外事故。

（4）残疾客人具有与健全人不同的心理特征，比健全人更敏感、多虑。因此，在接待残疾客人时要注意言行得体，设身处地为客人着想。尽量避免因用语不当、举止不当给客人带来伤害。

（5）残疾客人由于身体上的残障，造成生活中的诸多不便。所以，要求客房服务员运用娴熟的服务技巧确保服务效率。

（6）应注意尊重和保护残疾客人的隐私，不能随意向他人泄露任何关于客人残障的信息。

2. 注意事项

（1）日常服务主动热情，耐心周到，针对性强，对客人的残障原因不询问、不打听。

（2）服务残疾客人时，服务员要尽量不凸显残疾客人的特别之处，将服务细微化、平常化，表面轻描淡写，实际无微不至。

（3）服务员要理解残疾客人的不便之处，恰当谨慎地帮助他们，服务用语要恰当，服务要适度。

（4）残疾客人有些行动不方便，有些听力受损，服务员敲门时，有时不能及时开门，容易给服务员房间无人的误会。所以，服务员在做好基本服务外，应尽量减少进房间次数，以免造成对残疾客人的打扰。



本章小结

客房是酒店的主要产品，是供客人休息、会客和洽谈业务的场所。除了做好硬件的配套外，软件质量的优劣也成为关注的焦点。能否提供优质的客房服务，直接影响客人对酒店产品的满意度。为使客人在每个环节都能享受到热情周到的服务，客房部应设计好各种服务程序，控制并实施好各种服务标准。

客房日常服务模式包括客房服务中心模式、客房服务中心和楼层服务台相结合模式、行政楼层模式。过去多数酒店都采用楼层服务台模式，现在主要是客房服务中心模式。服务模式并不是一成不变的，而是会随着市场需求的发展不断变化，行政楼层模式便是对客房服务模式的一种探索。客房日常服务要求包括真诚主动、礼貌热情、耐心周到、尊重隐私和准确高效。

客房服务项目包括迎送服务、小酒吧服务、送餐服务、访客服务、洗衣服务、遗留物品服务、私人管家服务、擦鞋服务、借用物品服务、会议服务、贵宾服务、团队客人服务、醉酒客人服务、生病客人服务和残疾客人服务。客房服务员应根据具体情况适时地为客人提供各种针对性的服务。



丽思酒店体贴入微的客房服务

丽思酒店位于巴黎一区的旺多姆广场北侧，是被称为“世界豪华酒店之父”的凯撒·丽思于 1898 年创办的，距今已有 100 多年的历史了。虽然其外观看起来并不十分起眼，但它却以最完美的服务、最奢华的设施、最精美的饮食和最高档的价格而享誉世界。

酒店共有 106 间标准间和 56 间豪华套房。客房的墙壁上贴着浅蓝、米黄、粉红等不同颜色的壁纸；墙上画框里的画作是欧洲 18 世纪著名画家的真迹。如果把丽思酒店所有客房的画作集中起来，差不多相当于一个中型艺术博物馆的收藏量。客房的地毯都是来自土耳其的上等货色，地毯之厚之软足以将脚趾埋没。壁炉是拿破仑时代的式样，红木材质的椅子、床、衣柜一律是路易十六时代的风格；茶几和化妆台上摆放的花瓶据说购自印度，件件堪称宝贝。花瓶里的玫瑰每天更新，整个酒店所用的玫瑰花需要 3 个花店专门供应。更为奢侈的是，每间客房都会根据客人的嗜好专门配制不同的香水。至于前厅、走廊等公共空间，则选用埃及香料，然后通过送风口向外散播香气。它有希腊神庙风格的地下游泳池，水中音乐令人销魂；有藏酒达 3.5 万种的全球酒品最全的酒窖和驰誉世界的海明威酒吧，客人可在此享受一流酒保调制的酒品；著名的丽思烹饪学校就设在酒店内，有兴趣的客人可以在这里学习怎样制作美味的蛋糕。

海明威曾言：“当我梦想进入另一个世界的天堂时，我就如同身处巴黎的丽思酒店。”海明威把丽思酒店比作天堂并非夸大之词，丽思酒店的确有过人之处，个性化的体贴服务就是其成功秘诀之一。在丽思酒店，常客有着不同寻常的意义，酒店门卫领班米歇尔对所有丽思的常客都了如指掌，他简直就是酒店常客的一部活字典。他说：“我们将每位客人的习惯都详细记录在案，这样我们就可以提前预知客人最细小的需求。”资生堂的首席香水师塞尔日·鲁腾斯只要在巴黎就住到旺多姆广场 15 号的丽思酒店常包房，这位年过 60 的唯美主义审美家只崇尚永不过时的东西。他感慨：“丽思是一座宫殿，它拥有你需要的一切，但并不是一个缺乏个性的炫耀场所，而是一个大家庭。在这里，你有回家的感觉，服务生对客人直呼其名。无论岁月怎样流逝，你遇到的始终是同样的楼层服务生、侍者和女服务员，他们个个都对你的怪癖了如指掌。”

丽思酒店的旧式服务始终是酒店的传统，以突出自己的特色。服务人员与客人的关系被奉为至上，550 名服务生为 106 间房和 56 套套房服务，也就是说平均每套房有 3 名以上的服务生。体验过丽思酒店精致服务的名流不计其数，卓别林、科克多、奥尔逊·威尔士、伍迪·爱伦、艾尔顿·琼恩都光顾过丽思。另一个传奇人物可可·香奈尔从 1934 年到她去世的 1971 年一直住在丽思酒店。酒店专门为她安装了私人专用电梯，电梯从她的豪华套房一直延伸到酒店后面的钢蓬街大门，方便她只需穿过钢蓬街就到了办公室。

100 多年来，丽思酒店就是以这种完美的设施和高档次的服务吸引着世界上最尊贵的客人。爱德华七世，波斯国王，瑞典、葡萄牙、西班牙的国王，以及俄国大公爵，威尔士亲王等西方近代史上的著名人物，都曾经在这里入住或就餐；不爱江山爱美人的温莎公爵（爱德华八世）让出英国王位后改名换姓和辛普森夫人搬进丽思酒店长住。为了表示对他们的敬意，至今丽思酒店仍有一个套房被命名为“温莎公爵”。在丽思酒店长长的客人名单里，还有赫本、嘉宝、泰勒、霍夫曼及麦当娜、施瓦辛格等众多好莱坞明星。而最让丽思人津津乐道、同时也是给丽思带来不衰声誉的客人，则是我们最为熟悉的海明威、香奈尔和戴安娜。



复习思考题

一、简答题

1. 客房日常服务模式有几种？试说明客房服务中心模式是如何运作的？
2. 酒店日常服务的要求有哪些？
3. 如何提供小酒吧服务？服务过程中应该注意哪些问题？
4. 客人要求在客房用餐，服务员应该怎么做？
5. 怎样提供洗衣服务？如何避免在洗衣服务中出现差错？
6. 为贵宾提供客房服务的具体内容包括哪些？

二、实训题

1. 某客人外出后打电话给总台说房间有衣服要送洗，客房服务员在不知干洗或湿洗的情况下应该如何处理？
2. 王先生想在酒店客房招待客人，同时提供小酒吧服务，请模拟场景提供服务。
3. 某客人住宿期间感冒发高烧，而且没有同伴相随，作为客房服务员发现后应如何处理？
4. 某酒店客房服务员在清理一个团队退房后，发现 1206 室和 1208 室内有遗留物品。1206 室遗留的是一些放置在抽屉内用文件袋装好的文件及放置在床上的迷你仪器，1208 室遗留的是客人挂在衣橱内的一件运动服和洗浴室的一些洗漱用品。请依据上述情况正确填写遗留物品登记表，同时分析上述情况并给出正确的处理办法。

8 客房物资管理

教学目标

知识要点	能力要求	重点难点
客房物资管理概述	（1）明确客房物资的分类与管理要求 （2）掌握客房物资管理的方法	重点：客房物资管理的范围、要求 难点：客房物资的管理方法
客房布件的管理	（1）掌握布件的分类与选择 （2）掌握布件需要量的核定方法 （3）理解布件的日常控制的内容和方法	重点：布件的分类和选择 难点：布件的日常控制管理
客房用品的管理	（1）熟悉客房用品日常管理的内容 （2）掌握客房用品消费定额的计算方法	重点：客房用品日常管理的内容 难点：客房用品消费定额的制定



外宾对洋酒账单说“No”

南方某旅游城市一家三星级酒店，前厅结账台前一位外宾指着账单大为生气。收银员循着客人的手指看去，原来是一瓶洋酒的支付款项。客人连连说着：“No！ No！”收银员立即向客房部了解情况，证实外宾用房的酒柜里有一瓶洋酒外包装被打开，因此这瓶酒已被记入账内。但是外宾摇摇头、摊摊手说，自己打开外包装想饮酒，却发现房间内没有配置开启红酒的启瓶器。打不开酒瓶，没喝一滴酒，为什么要付酒钱？客人不愿支付没有消费过的酒钱。酒店拿着拆了包装的酒甚是尴尬。碰到这样的事，酒店只好承担损失，并划去了账单上洋酒的费用。

这件事确实给酒店上了生动的一课。此后不仅学会了处理类似的事件，而且能够举一反三：发现客人买了水果，马上给客人准备一把水果刀，甚至餐巾纸；发现客人带了商用小电器，马上给客人递上一个多功能的接线板；发现客人有许多朋友来访，马上给客人多准备一些椅子、茶叶、开水等。

问题：客房用品的配置不仅要满足客人需要，而且要方便客人使用。结合实际，谈谈如何才能保证客房物资准备齐全，做到令客人满意？

客房物资是客房部员工从事客房商品生产的物质条件和技术保证，是客人获得酒店产品使用价值的物质基础，是体现酒店等级水平和规格的重要方面。良好而有效的客房物资管理与控制，不仅能够提高服务质量，而且是降低消耗、达到客房预期利润目标的重要途径和保证。

8.1 客房物资管理概述

客房物资是客人在住店期间必不可少的物质保障。客房物资主要包括床上用品、卫生间布件、卫生用品、服务提示用品、文具用品、饮品与饮具等。这些客房物资的质量和配备的合理程度，装饰布置和管理的好坏，是客房商品质量的重要体现，是制定房价的重要依据，所以，对种类繁多的客房物资需要进行有效的管理。

8.1.1 客房物资的分类

1. 按使用功能分类

（1）客房布件。客房布件主要指提供给客人的床上用品、卫生间布件及客房的窗帘、纱帘。床上用品与卫生间布件尽量选择以白色为主、布面光洁、透气性能良好的全棉制品，要求无疵点、无污渍，应符合规定。窗帘与纱帘选择要考虑到与客房的整体搭配效果。

（2）客房用品。客房用品主要指提供给客人在住店期间使用的各类生活用品与卫生用品。客房用品选择要求安全、无污染、使用方便，具有明显的功能性标志及必要的使用方法提示，以免客人操作不当。

2. 按消耗形式分类

（1）一次性消耗物品。一次性消耗物品也称供应品，是提供客人一次性使用消耗完成价值补偿或用作馈赠客人而供应的用品，如香皂、牙刷、牙膏、浴液、洗发水、信封、明信片、针线包等。

（2）多次性消耗物品。多次性消耗物品也称客房备品，是可供多批客人使用，价值补偿要在一个时期内逐渐完成，但不能让客人带走的用品，如毛巾、浴巾、床单、烟灰缸、漱口杯、茶杯、纸篓等，这些客房用品为客人的生活起居带来方便，是客房内不可或缺的物品。

示例链接 8-1

客房“六小件”走向环保之路

一次性牙刷、一次性牙膏、一次性香皂、一次性浴液、一次性拖鞋、一次性梳子这 6 种生活常用品，是酒店最初提供的一次性消费用品，通常被称为酒店六小件。酒店六小件全部是一次性消费用品，回收能力相当差，浪费了国家大量不可再生资源。

根据国家旅游局颁布的《绿色旅游饭店》标准，降低客房物资消耗一项中列出，客房用品减量使用、多次使用；取消一次性用品等。这也意味着酒店六小件将成为创建绿色旅游酒店的阻碍。因此，许多五星级酒店开始将酒店六小件和环保挂钩，对六小件产品进行升级，以达到可循环利用的目的。

提供质量更好的六小件应该是未来各五星级酒店工作的重点。豪华酒店中，喜达屋集团旗下酒店的客用品是宝格丽产品，客人评价说：“即使这个客用品需要我去购买，我也愿意去支付合理的价格。”也就是说，即使现在强制性地取消“六小件”，酒店销售给客人的客用品应该是比以前更好，是精品，让消费者切身地感受到物超所值。酒店六小件要越做越好，做到可以让客人带走。同时，酒店可以把六小件升级为吸引忠诚会员的方式。例如，万达索菲特高级套房提供的爱马仕六小件、喜达屋的总统套房提供的宝格丽洗漱产品，都深受酒店常住客喜爱。

此外，五星级以下的普通酒店可以仿效连锁经济型酒店的六小件自购模式，客人可以选择在入住前自己携带洗漱用品，也可以到达酒店后自行去总台购买。

8.1.2 客房物资的配置

客房物资用品配置的基本要求主要体现在以下方面。

1. 体现接待规格

不同酒店的各类客房由于等级、规格、风格不同，客房用品的配置可根据各自的经营方针和实际需要进行增减，但不能违背经营原则和降低客房规定的标准，要从满足客人需要出发，使客房用品的“价”和“值”相符，高档客房应配置高档用品，低档客房配备较经济的用品，这样就能让客人感到酒店对其住店生活的关心和接待规格，还能使客人容易接受酒店的房价，使客人感到物有所值。

2. 广告推销作用

客房用品不仅是供客人使用的，而且是很好的宣传广告。酒店在客房用品上印制酒店的名称、标志和地址、电话等，可以加深客人对酒店的印象和了解，起到广告宣传的作用，通过信息的广泛传递，招徕更多的客人。

3. 客房用品的配套性

客房用品的配套性有两层含义：一是客房用品的外观配套，包括色彩、造型、质地的统一，否则会给人一种东拼西凑的感觉；二是某一用途的客房用品要自身配套。例如，一张西式床要配备保护垫（褥子）一条、床单两条、毛毯一条、枕芯两个、枕套两个、被子一床（一般放在壁橱里）、床罩一床。

4. 摆放的协调性

客房用品大多是可以移动和变更的，摆放的协调性是指各种用品配套齐全后，应形成一个协调的整体，给客人以舒适的感觉，方便客人取用，同时也方便服务员的工作。

8.1.3 客房物资管理的要求

客房物资管理应具备科学性与合理性。对于客房部门来说，客房物资管理主要是做好物资用品的计划、使用控制和储存保管工作，这些工作是客房部正常运营的保证。

客房物资的管理应达到“4R”的管理要求。

1. 适时（right time）

在客人要用这些客房物资用品时，能够及时供应，保证服务的延续性和及时性。

2. 适质（right quality）

提供使用的客房物资的品质要符合酒店的相应标准，能够满足客人的需要。

3. 适量（right quantity）

客房物资的数量要适当控制，确定合适的采购数量和采购次数，在确保适时性的同时，做到不囤积，避免资金积压。

4. 适价（right price）

以最合理的价格取得所需的客房物资。

8.1.4 客房物资管理的方法

客房物资种类繁多，价值相差悬殊，酒店必须针对自身的经营采用科学的管理方法，做好客房的各项管理工作。一方面，要求品种、数量、质量、规格必须与酒店客房的档次相一致，符合标准要求；另一方面，在不影响服务质量的前提下，应控制消耗，防止浪费和流失。

1. 核定各种物资的需要量

客房各种物资的需要量是由客房管理者根据经营状况和自身的特点提出计划，由客房物资主管部门进行综合平衡后确定的，客房管理者需要对每月客房各种物资的需要量进行预测，再通过预测的需要量与实际消耗量进行比较，调整将来的预测需要量。客房物资管理，必须科学合理地核定其需要量。

示例链接 8-2

希尔顿酒店的编制预算

编制预算是希尔顿酒店发展成功的经验之一。作为国际知名的酒店管理集团，希尔顿酒店集团在国际享有盛誉，其成功的管理经验值得推广、借鉴。希尔顿先生认为，20 世纪 20 年代和 30 年代美国酒店业失败的原因，是美国酒店业者没有像卓越的家庭主妇那样编制好酒店的预算。他规定，任何一家希尔顿酒店每个月底都必须编制当时的订房状况，并根据上一年同一月份的经验资料编制下一个月每一天的预算计划。他认为，优秀的酒店经理应正确地掌握每年每天需要多少

客房服务员、前厅服务员、电梯服务员、厨师和餐厅服务员。否则，人员过剩时就会浪费金钱，人员不足时就会服务不周到。对于容易腐烂的食品补充也是这样。他认为，除了完全不能预测的特殊情况，酒店的决算和预算大体上应该是一致的。

在每一家希尔顿酒店，有位专职的经营分析员。他每天填写当天的各种经营报表，内容包括收入、支出、盈利与亏损，以及累计到这一天的当月经营情况，并与上个月和上一年度同一天的相同项目的资料进行比较。这些报表将送到希尔顿酒店总部，并汇总分送至各部，使有关的高级经理人员都能了解每天最新的经营情况。

2. 建立和完善岗位责任制

物资的分级管理，必须有严格明确的岗位责任做保证。岗位责任制的核心是责、权、利三者的结合，既要明确各部门、班组、个人使用物资用品的权利，更要明确他们用好、管理好各种物资的责任。责任定得越明确，对物资的使用和管理越有利，也就越能更好地发挥各类物资用品的作用。客房管理者首先应确保各楼层严格遵守部门关于各项物资控制的所有制度，杜绝私自拿用、浪费等现象。其次可以激励员工进行费用控制，根据不同的消耗进行适当的奖惩。

3. 客房用品的消耗定额管理

客房用品价值虽然较低，但由于其品种多、用量大、不易控制等特点，容易造成浪费，影响客房的经济效益。实行客房用品的消耗定额管理，是指以一定时期内，为保证客房经营活动正常进行必须消耗的客房用品的数量标准为基础，将客房用品的消耗数量定额落实到每个楼层，进行计划管理，合理利用客房用品，达到增收节支的目的。

4. 提倡环保节约客房物资用品

随着绿色酒店理念的提出，客房物资用品的控制可以从环保的角度出发，采取一些有效的措施，引导客人进行绿色消费，在方便客人的同时控制客房用品。例如，鼓励住宿超过一天的客人重复使用一些可以反复使用的牙具、香皂、拖鞋等客房用品；使用简单包装的客房用品；安装液体（洗发液、沐浴露）分发器等。

示例链接 8-3

客房物资用品的消费升级

两面针（江苏）实业有限公司位于中国最大的酒店用品产业集聚地——杭集工业园，是由上市公司柳州两面针股份有限公司投资 6 000 余万元兴建的专业生产酒店用牙膏、牙刷、香皂、洗发露、沐浴露等酒店用品的规模企业。作为酒店行业的产业链供应商，两面针（江苏）实业有限公司总经理兰进表示，消费升级已经成为全球经济增长的新引擎，在中国，消费升级带来的市场机遇会更大一些。“改革开放 30 年，我们中国人的财富增长非常快，实现了从少到多。但是相当一部分的人群富而不贵，我们理解的消费升级可能就是从多到精，或者说从富到贵的过程。”

现在酒店用品产业或者酒店运营者会面临一个比较大的困惑，即客人的舒适度跟环保之间的冲突，尤其像拖鞋这样的产品，可能用几天就废弃掉，确实对环境会造成一定的污染。现在两面针（江苏）实业有限公司生产的某种鞋子，完全可以把它剥离开来清洗。这种鞋子放在酒店里，当标价 89 元一双时，一年竟然卖掉了 2 400 双。89 元一双的鞋子带给酒店的利润是 40 元，仅此一项，酒店除自己节约了成本，还赚了近十万元。“这其实更多地体现了消费者真正消费升级的时代已经到了，消费者也想用到更好的产品，只是要看看我们运营者是否能够为他们提供这样一些好的产品。”

8.2 客房布件的管理

布件又称布草、布巾。在客房经营活动中，布件作为一种日常生活必需品提供给客人使用，同时也用于客房装饰环境和烘托气氛等。

8.2.1 布件的分类

1. 按照用途分类

（1）客房布件。客房布件主要指客房卧室的床上布件，如床单、被罩、棉被、枕芯、枕套及床罩等。

（2）卫生间布件。卫生间布件包括方巾、面巾、浴巾及地巾等。地巾又称为脚巾、脚垫，主要用于卫生间地面，起清洁、防滑、保温、装饰的作用。

（3）装饰布件。装饰布件指酒店用来美化环境、烘托气氛、点缀所使用的各种布件，包括窗帘、纱帘、椅套及裙边等。为了保持良好的装饰效果和清洁美观的视觉效果，装饰性布件也要定期更换和洗涤，必要时更新淘汰。

2. 按照质地分类

（1）棉织物。棉织物又称棉布，是以棉纱为原料的机织物，具有良好的吸湿性和透气性，手感柔软，光泽柔和、质朴，但是棉织物具有色牢度不够好、弹性较差、易产生皱褶及折痕、易发霉、变质等缺点，主要用于客房内床上布件及卫生间布件等。

（2）麻织物。麻织物具有凉爽、吸湿、透气的特性，而且刚度高、硬挺、不沾身，主要用于客房的装饰物的制作等。

（3）丝织物。丝织物可分为蚕丝、柞蚕丝、人造丝等。丝织物的性能是有光泽、柔软平滑、拉力强、弹性好、不易褶皱起毛、不导电，另外还有吸湿、遇水收缩卷曲的特点，主要用于客房的装饰物或豪华客房的睡衣、睡袍等。

（4）混纺织物。混纺织物主要有棉麻混纺织物和棉涤混纺织物，具有弹性、耐磨性较好，尺寸稳定，缩水率小，不易皱褶，易洗、快干的特点，主要用于窗帘的制作等。

知识链接 8-1

客房布件三问

（1）酒店床旗有什么作用？酒店床旗，通俗一点的说法为“床尾一条布”。床旗的设置主要作用包括：作为一种整体搭配的装饰；防止灰尘，大家随意坐下时也可以避免将衣服上的污渍沾染到床单上；不同酒店品牌的床旗图案设计、材质都有所不同，侧面起到了宣传的效果。

（2）酒店床品为什么是白色的？现在酒店大多采用浅色甚至是白色床品，有人认为这是因为“浅色显得干净”，这是真的吗？白色床品的确干净整洁，而且浅色系让人更容易入睡，但还有一个秘而不宣的原因，那就是酒店的床品要频繁洗涤、烘干、消毒、熨烫，艳丽的颜色很容易褪色或遭到破坏。

（3）酒店为什么要放四个枕头？酒店放四个枕头的目的在于便于住店客人调整自己的睡姿到理想状态。枕头一定要垫到脖子处。大家可自我测试，当躺下时，下巴最低处若朝天就表示枕头太低，若下巴往下压，即枕头太高，下巴保持水平，才是舒服且正确的枕头高度。至于枕头的高低，年轻人可稍低，年纪大后要稍高些，因为颈椎的柔软度会随年龄改变，越老越僵硬，就需要更多的支撑。

8.2.2 布件的选择

1. 床上布件的选择

一般情况下，客房床上布件宜选用全棉、浅色为主的床单、被罩与枕套。全棉制品具有布面光洁、舒适度高和透气性能较好的特点，白色看起来清洁和舒适，并且易于洗涤和保养。如果选用了有色高级布件，则应考虑到其使用成本的问题，包括洗涤剂的选用等。布件的选择主要包括所需布件的质量与规格。

1）床上布件的质量要求

床上布件质量的选择主要根据以下几点。①纤维质量。纺织纤维比较长，纺织出来的纱会比较均匀、强力高，纺织物也会漂亮、细腻、平滑、舒适。反映在使用上，即为耐洗、耐磨。②纱的捻度。纱纺得紧一些，使用过程中不容易起毛，强度也比较好。③织物密度。密度高而经纬分布均匀的织物比较耐看、耐用。④断裂强度。一般情况下，织物的密度较高则其强度就高，不容易断裂。⑤制作工艺。卷边要平整、够宽，针脚要直而密，缝线的牢度要够。

2）床上布件的规格尺寸

对于床单，即使是同一种类的，其尺寸也可能有所不同。因此，为了简化对布件的管理，提高工作效率，不少酒店都尽可能地减少床单的规格种类。常用的不同规格尺寸的床单主要有 4 种，分别为单人床单、双人床单、大号床单与特大号床单。尽量不要选用太大的床单，这样不仅节省资金，而且方便铺床操作和洗涤保养。被罩与枕套的规格尺寸则要跟棉被与枕芯的尺寸相配套。床罩的大小与床的大小合适即可。

2. 卫生间布件的选择

卫生间布件基本上属于毛圈织物，故可以统称为毛巾。毛巾是与客人身体直接接触的，其选择讲究手感舒适、吸水性好、透气性好等。卫生间布件的选择主要包括所需布件的质量与规格。

1）卫生间布件的质量要求

卫生间布件质量的选择主要取决于以下因素。①毛圈的数量和长度。毛圈多而长，则其柔软性好，吸水性佳；但毛圈太长容易被钩坏，一般控制在 3 毫米左右。②织物密度。毛巾类织物是由地经纱、纬纱和毛经纱组成的，而且纬纱越密则毛圈抽丝的可能性越小。③原纱强度。地经纱要有足够的强度以经受拉扯变形，故常用股线；毛经纱是双根无捻纱，这就提高了其吸水性和耐用性能。④毛巾边。毛巾边应牢固平整。每根纬纱都必须能包住边部的经纱；否则，边部易磨损和起毛，影响毛巾的使用寿命。⑤缝制工艺。要查看其折边、缝线和针脚等是否符合要求。

2）卫生间布件规格尺寸

①方巾可供选择的规格：20 厘米 ×20 厘米、26 厘米 ×26 厘米、28 厘米 ×28 厘米、30.5 厘米 ×30.5 厘米、33 厘米 ×33 厘米。②面巾可供选择的规格：32 厘米 ×76 厘米、34 厘米 ×78 厘米、32 厘米 × 92 厘米。③浴巾可供选择的规格：51 厘米 ×102 厘米、56 厘米 ×112 厘米、61 厘米 ×122 厘米、68 厘米 ×137 厘米、76 厘米 ×152 厘米、96 厘米 ×132 厘米。④地巾可供选择的规格：40 厘米 ×70 厘米、50 厘米 ×70 厘米、50 厘米 ×80 厘米。

对于方巾、面巾及浴巾规格尺寸的选择，酒店内部最好使用完全统一大小的规格，这样在换洗时可以减少服务员的工作量。对于地巾，其大小应与卫生间浴缸或玻璃浴室前易滑地面大小相一致，选择较大地巾不容易铺设平整，选择较小地巾又容易移动。



知识链接 8-2

酒店布件和家纺用品的区别

酒店布件注重产品内在品质的控制。由于酒店布件需要适应频繁的工业化洗涤，因此酒店更注重产品的内在质量指标。质量偏差、断裂强力、吸水性、耐洗色牢度和耐摩擦色牢度等是保证星级酒店用纺织品使用性能的基本指标。

家用纺织品则主要注重外观花形和色调，与家纺相比，酒店布件呈现以下的特点。

（1）毛巾类产品平方克重相对较高，更有质感、蓬松度，吸水性能更出众。

（2）颜色以素色为主，色调较家纺单一，追求简约大气。

（3）面料类产品纱支高，密度大，制作更精细，柔软度更出众，接触皮肤的舒适度更好。

（4）被芯、枕头类的填充物品质要求高，注重回弹性、环保性及粉尘的控制，保证睡眠无污染。

（5）染色工序符合国家酒店协会严格的环保指标检测，用料更考究，更注重染料的环保性，以保证与皮肤接触产品的无污染性。

8.2.3 布件的消耗定额管理

客房部每天需要使用大量的布件，而客人对布件的质量要求很高，布件的内在质量和外观清洁程度直接影响到酒店的服务质量和规格。同时，由于酒店布件属于易耗品，做好布件的日常管理和控制，从经济效益上看也非常重要。布件的管理主要是指布件的消耗定额管理。布件的消耗定额是指在酒店现有经营条件下，为客人提供一定服务量所应消耗的各类布件的数量标准。

1. 确定布件的需要量

布件的消耗定额管理首先需要核定各布件的需要量，主要从以下几个方面进行考虑：①能够满足酒店客房出租率达到 100% 时的周转需求；②能够满足酒店客房一天 24 小时营业运转的使用特点；③能够适应洗衣房的工作制度对布件周转所造成的影响；④适用酒店关于客用布件换洗的规定和要求；⑤规定的布件调整和补充的周期及可能会发生的周转差额、损耗流失量等；⑥最好能让洗熨出来的布件有一段搁架保养的时间。

按酒店制定的布置规定将所有客房布置齐全，其需要的量就称为一套。以中式铺床的服务规格为例，一套床上布件指一条床单、一条被罩、两条枕套。自设洗衣房的酒店要求配备 3～5 套。其中，一套在客房，一套在楼层布件房或工作车，一套在洗衣房，另外一套或两套在中心布件房，而在店外洗涤布件的酒店则还应多配置一套。

2. 确定布件的年损耗率

损耗率指布件的磨损程度。酒店要求对破损或陈旧过时的布件进行更换，以保持酒店的规格和水准。确定损耗率要考虑两点：一是布件的洗涤寿命，不同质地的布件有着不同的洗涤寿命；二是酒店的规格等级要求，不同规格等级的酒店对布件的损耗标准是不同的。

根据布件的洗涤寿命和酒店确定的损耗标准，可以计算出布件的损耗率。例如，某酒店客房床单单间配备为 3 套，床单每天更换 1 次，其洗涤寿命为 250 次，试确定该酒店床单的年度损耗率。计算方法如下。

每张床单实际年洗涤次数＝ 360/3 ＝ 120（次）

每张床单的年度损耗率＝ 250/120 ＝ 2.08（年）

年度损耗率＝ 1/2.08 ＝ 48.1%

3. 确定布件的年消耗定额

布件的年消耗定额计算公式如下。

$$A = B \times X \times F \times R$$

式中，A 为单项布件年度消耗定额；B 为布件单房配备套数；X 为客房数；F 为预计的客房年平均出租率；R 为单项布件年损耗率。

8.2.4 布件的日常控制

布件的日常控制是客房物资管理中重要的一部分，可以避免布件的浪费，主要包括把好质量验收关、定点定量存放布件、建立布件收发制度、确立布件报废与再利用制度、禁止员工私自使用布件及定期进行存货盘点等。

1. 把好质量验收关

客房部管理者应对新购进的布件进行验收，仔细检查布件的品种、数量、规格、质地等，保证新进布件的质量符合客房要求。

2. 定点定量存放布件

布件除了在客房里的一套之外，工作车上要布置多少，楼层小库房应存放多少，中心库房要存放多少，布件的摆放位置和格式怎样等，这些都应有规定的格式。有了统一的规定，员工就有章可循。一般工作车放置一个班次的量，楼层小库房存放本楼层一天的量，中心库房存放则按客房数配备的每房一套或两套的总量。

3. 建立布件收发制度

建立布件收发制度的目的是控制好布件的数量和质量，减少不必要的布件损耗。布件数量的控制原则是送多少脏布件换回多少干净布件。客房布件收发一般有两种形式，布件收发员直接到各楼层收发布件及客房服务员到布件房送领布件。

客房部领用布件，必须填写客房布件换洗单，见表 8–1。通常由楼层杂工将脏的布件送交洗衣房，由洗衣房收发员清点复核，在布件换洗单上签字确认即可。楼层杂工凭此单到中心库房领取相应数量的干净布件。

表8–1 客房布件换洗单

项目	床单	枕套	面巾	浴巾	方巾	地巾	收发员
收到数							
发放数							值台员
备注							

在保证进出的布件数量正确的同时，凡是有污点的要及时送还重洗，有破损的布件应与完好的分开堆放，送去处理或者报废，并做好登记。

4. 确立布件报废和再利用制度

对破损、有无法清除污迹及使用年限已满的布件，应定期分批报废。布件报废也有严格的审批手续：一般由中心库房主管核对并填写布件报废记录单（表 8–2），由洗衣主管审批。布件房收回旧的布件后，要视情况分别予以处理，凡能再次利用的就要加以利用，比如报废的布件可以改制成小床单、抹布、枕套、盘垫等。

表8-2　布件报废记录单

品名：　　　　规格：　　　　填报人：　　　　批准人：

报废原因	数量						报废总数
	床单	枕套	面巾	地巾	方巾	浴巾	
年限已到							
无法修补							
无法去渍							
其他							
合计							

5. 禁止员工私自使用布件

在日常工作中，要严格禁止员工私自使用各种布件。例如，用布件做抹布或私自使用客用毛巾等，这样既造成了浪费，又没有严格的劳动纪律。

6. 定期进行存货盘点

布件房应对布件进行分类，同时登记实物数量和金额，并设“在库”和“在用”科目，分别控制实物和楼面在用数量。在设立账卡的基础上，布件房要每月或每季度进行一次存货盘点。布件盘点统计分析表见表 8-3。这个制度不仅是为了控制布件的数量，也是为了方便会计核算。在对布件盘点的基础上进行统计分析，能及时帮助客房部管理人员发现存在的问题，堵塞漏洞，改进管理工作。

表8-3　布件盘点统计分析表

部门：　　　　盘点日期：　　　　制表人：

品名	额定数	客房		楼层布件房		洗衣房		中心布件房		盘点总数	报废数	补充数	差额总数	备注
		定额	实盘	定额	实盘	定额	实盘	定额	实盘					

案例分析 8-1

没有补上的洗衣袋

早上客人退房时，在结账清单上发现多了 20 元，就问是怎么回事，当班服务员解释在查房时，客房少了一个洗衣袋。按酒店规定，如果客人拿走一个洗衣袋（棉纺布品）要扣 20 元。总台服务员的解释就是他拿了一个洗衣袋所以要扣 20 元钱，即加收 20 元。客人听了很生气地说：“什么洗衣袋？我没有拿过，是你们的服务员昨天拿了没有补回去。”他在前厅大吵大闹。后来，客房服务中心打电话给前天值早班的小芹、清洁服务员和领班，清洁服务员和领班都没印象，而小芹想起来了，她确实收了客人的洗衣袋，没有补回去，也没有登记交班。最后由经理出面向客人道歉、赔礼，还给客人打了八折，客人才罢休。

分析： 客房服务一定要按照工作程序进行，不能图快而忽视质量；工作时一定要注意客人房间里的物品和设施，一定要做到心里有数。本案例中，客房部员工没有按照岗位程序进行规范化工作。有多人进入了房间都没有发现少了洗衣袋，尤其是领班，她最主要的职责就是检查房间的物品是否齐全、设施有没有损坏。所以，酒店应该加强对客房用品的有效管理，只有这样才能为客人提供满意的服务，保证酒店的经济利益，维护酒店的信誉。

8.3 客房用品的管理

客房用品是客房的基本物资，属于客房的低值易耗物料用品，是供客人使用的生活必需品。为了满足客人在客房中的生活需要，应该在客房中配备各种用品，供客人使用，真正为客人创造一个温馨舒适、方便的生活环境，保证客人在住店期间身心愉悦。

8.3.1 客房用品的日常管理

在客房部的费用中，客房用品的耗费占较大的比重，其耗费的伸缩性也很大。由于客房用品的种类繁多，使用频率高，数量大，较实用，所以流失环节多。客房用品的日常管理与控制工作是最容易发生问题的一环，也是最重要的一环。

1. 加强客房用品发放控制

客房用品发放控制应由专人负责，主要由客房部中心库房客房用品的发放员或客房服务中心负责。在客房部中心库房发放用品之前，各楼层领班应将其所管辖范围的库存情况了解清楚。为了方便工作，并使各楼层的工作有条不紊，减少漏洞，客房用品的发放应根据楼层小库房的配备量、楼层的消耗量明确规定一个周期和时间。在发放日之前，楼层服务员应将本楼层库房的消耗及现存情况统计出来，按楼层小库房的规定配备标准填好客房用品申领表，并填写用品申领单，见表 8–4。报领班审批，凭申领单到中心库房领取，或由中心库房物品领发员发送到各楼层，请领班验收。

表8–4 用品申领单

楼层： 日期：

项 目	申 领 数	实 发 数	项 目	申 领 数	实 发 数
普通信封			洗衣袋		
航空信封			鞋刷		
普通信纸			鞋油		
航空信纸			垃圾袋		
客人意见书			请打扫牌		
服务指南			卫生袋		
熨衣单			明信片		
干洗单			浴帽		
烫衣单			肥皂		
档案夹			擦鞋纸		

4. 控制客房用品的流失

客房用品的流失有两种情况：一是有些客人在服务员做房时从工作车上“顺手牵羊”，拿走部分用品；第二种情况，也是更普遍、更严重的现象，是服务员利用工作之便，拿走用品自用或者送给他人。因此，酒店要做好员工的思想教育工作并建立完善的客房用品管理制度。要加强员工的思想教育工作，教育员工不私自使用客房用品，同时为员工创造不使用客房用品的必要条件。例如，在员工卫生间和浴室里配备员工用的香皂和消毒用品等，这些用品要有明显的标志，以与客房用品相区别。建立完善的管理制度，要求客房服务员在整理房间时，工作车要紧靠房门口停放，以便监督；服务员要做好用品的领取和使用记录，以便考核；定期公布各楼层的用品消耗量，实行奖惩制度；建立月末盘点制度等，这些都可以有效减少客房用品的浪费。

5. 做好客房用品的节约工作

加强员工的思想教育，服务员在整理房间、为客人更换和补充客房用品时，大多数情况都是独立作业，能否尽量减少用品的浪费和损坏，在很大程度上取决于员工的职业道德水准、工作责任心和经营的意识。一方面，对于客房内客人没有使用的用品，应继续使用，不应随手扔掉；另一方面，客房管理工作应紧随“绿色潮流”，尽量使用固定的罐装容器盛放卫生用品，减少不必要的浪费和对环境造成污染。

8.3.2 客房用品消费定额制定

制定客房用品消耗定额是客房用品管理的基础。客房用品消耗是逐日、逐月在整个楼层的接待服务中实现的，所以，必须将各种客房用品的消耗定额落实到每个楼层、每个班组。在制定年度消耗定额的基础上，根据季节变化和业务量的变化，分解为不同楼层、班组的季度、月度消耗定额，按照实际需求量进行发放，并加强日常的控制，这样才能把对客房用品消耗进行定额控制管理落到实处。

1. 一次性消耗品的年度消耗定额制定

一次性消耗品消耗定额的制定方法，是以单房配备量为基础，确定每天需要量，然后根据预测的年平均出租率来制定年度消耗定额。计算公式如下。

$$A = B \times X \times F \times 365$$

式中，A 为每项客房用品的年度消耗定额；B 为每间客房每天配备额；X 为酒店客房总数；F 为预测的年平均出租率。

例如，某酒店有客房 300 间，年平均出租率为 80%，牙膏的单间客房每天配备额为 2 盒。求该酒店牙膏的年度消耗定额。根据上述公式，得

$$\text{牙膏的年度消耗定额} = B \times X \times F \times 365 = 2 \times 300 \times 80\% \times 365 = 17.52\text{（万盒）}$$

2. 多次性消耗品的年度消耗定额制定

多次性消耗品定额的制定基于多次性消耗品的年度更新率的确定。其定额的确定方法，应根据酒店的星级或档次规格，确定单房配备数量；然后确定其损耗率，即可制定消耗定额。计算公式如下。

$$A = B \times X \times F \times R$$

式中，A 为每项客房用品的年度消耗定额；B 为每间客房每天配备额；X 为酒店客房总数；F 为预测的年平均出租率；R 为用品的损耗率。

3. 客房用品消耗标准配备量

客房用品是每天按客房物品的配备标准进行配备的，但并不是所有客房用品都于当天消耗完，部分客房用品可能没有消耗或没有全部消耗。所以，在实际工作中，客房部管理人员

要注意督察，根据客房用品消耗情况的统计资料，掌握各种客房用品的消耗标准。客房用品消耗标准可按下列公式计算。

单项客房用品消耗标准＝客房出租间天数 × 每间客房配备数 × 平均消耗率

例如，客房的牙膏，每间客房每天供应 2 盒，而平均每间客房每天的消耗量为 1 盒，即 50%。如果某一楼层本月客房出租总数为 500 间，那么该楼层本月牙膏消耗量为

$$500 \times 2 \times 50\% = 500（盒）$$

多次性消耗品与一次性消耗品的标准配备量的确定方式不同，主要区别在于多次性消耗品的配备主要与酒店的其他功能有关，如棉织品的配备量取决于酒店是否设洗衣房及酒店洗衣房的洗涤量；而一次性消耗品的配备主要与各种物品在运转过程中的消耗率有关，如沐浴露取决于客人的使用量和喜好程度。

多次性消耗品的配备量除日常周转所需外，还应在仓库中配备一定数量备用。而一次性消耗品的配备量用最高和最低库存量来表示，当某种客房用品的数量降至最低库存量时，就需要申请采购。



本章小结

客房物资是客房部员工从事客房商品生产的物质条件和技术保证。良好而有效的客房物资管理与控制，不仅能够提高服务质量，而且是降低消耗、达到客房预期利润目标的重要途径和保证。

客房物资管理应具备科学性与合理性。客房物资管理的主要内容包括做好物资用品的计划、使用控制和储存保管工作，这些工作是客房部正常运营的保证。

布件的消耗定额管理主要包括确定布件的需要量、确定布件的年损耗率及确定布件的年消耗定额；布件的日常控制则是要尽量避免布件不必要的浪费与损耗，包括把好质量验收关、定点定量存放布件、建立布件收发制度、确立布件报废制度和再利用制度、禁止员工私自使用布件、定期进行存货盘点等。

客房用品是供客人使用的生活必需品。在客房部的费用中，客房用品的耗费占较大的比重，其耗费的伸缩性也很大。客房用品的日常管理与控制是工作中非常重要的一环。



国际酒店赏鉴

酒店布件共享能走多远?

共享办公、共享出行、共享住宿，随着共享经济在国内市场愈发火热，酒店也与“共享”擦出了不少火花。近日，兔小二 & 远望谷酒店智能布件租洗新共享模式引起业界的专注。

“通过酒店智能布件租洗新模式，酒店布件采购投入预计节省 70%，入住率日损耗节省 20%～40%，这将大大改善酒店布件租洗管理效率，降低酒店经营成本。”上海兔小二科技有限公司 CEO 张健东说。

1. 酒店布件“痛点”多

布件采购方面，一般酒店都需要配备高于床位数 3 倍以上的布件，才能做到一套铺床上、一套送洗涤厂、一套放仓库备用。但是酒店入住率不固定，导致大量布件闲置浪费；洗涤方面，每家酒店布件的规格、洗涤要求、折叠方式等都不一样，导致洗涤厂很难规模化、批量化洗涤；

配送方面，每家酒店、洗涤厂都得开辟独立的配送渠道，不能共享，以致整体效率低下。与此同时，所有布件的进出基本由人工手记，缺乏大数据管理，布件的丢失、损耗率极高……

2. 共享模式控成本

针对酒店布件管理的诸多痛点，兔小二公司和远望谷酒店合作，推出酒店智能布件租洗业务，从布件生产、租赁、洗涤、配送、管理等方面节省酒店采购资金，提高了布件的使用效率，降低了整体运营成本。在布件租赁方面，兔小二酒店智能布件租洗模式打破了酒店自行采购布件、每日固定损耗的模式，使酒店实现每日租赁，按需下单，从源头上控制布件损耗。兔小二酒店智能布件租洗模式的亮点还在于每件布件上均安装了芯片，相当于每件布件都有唯一的身份认证，其生产环节、洗涤环节、流通环节均有实时数据跟踪，进而实现酒店布件一站式托管。

3. 布件共享能走多远

中青旅山水时尚酒店管理有限公司集团综合管理部总经理邓琼表示，从降低成本、便于管理的角度，布件共享是可行的。“随着布件租洗模式的成功落地，酒店多年的硬伤得到解决，连锁型酒店的革命有望由此拉开。”华美顾问集团首席知识官、高级经济师赵焕焱表示，布件清洁外包、芯片植入是规模经营的途径，应该提倡。“集中处理可以减少酒店投资和营运成本，也可以节约社会资源。目前美国很多酒店的布件都是外包集中清洁的，布件和员工服装都植入芯片，大大提高了管理水平。相比之下，此模式在经济型酒店中大有可为，有助于经济型酒店布件处理的标准化、统一化，而高端酒店由于对布件材质等方面的要求较高，混合经营的难度比较大。”赵焕焱同时提醒，无论传统布件洗涤还是共享布件租洗，关键还是要保证清洁的质量，方能长远发展。

（资料来源：中国旅游报 2018-05-10 作者：李凤）



复习思考题

一、简答题

1. 简述客房物资的类型。
2. 客房物资管理的要求有哪些？
3. 如何做好布件的消耗定额管理？
4. 客房用品的统计工作包括哪些内容？

二、实训题

1. 某酒店有客房 200 间，年平均出租率为 85%，每间客房每天茶叶的配备额为 4 包，该酒店茶叶的年度消耗定额应为多少？
2. 某酒店有客房 300 间，客房床单单间配备为 3 套（每套 4 张），床单每天更换 1 次，其洗涤寿命为 250 次，预计客房出租率为 70%，试确定该酒店床单的年度损耗率、年度消耗定额。
3. 某酒店在客房用品的发放方面，原来的做法是由领班根据用品使用情况将用品领上楼层，再由服务员自行补充，余下的客房用品由楼层保管，留待下次再用。但在实际使用过程中发现客房使用数与领用数不等的情况。请问：①该酒店对楼层客房用品管理采取什么方法可以取得较满意的效果？②一次性客房用品怎样发放比较节省？

客房设备管理

9

教学目标

知 识 要 点	能 力 要 求	重 点 难 点
客房设备概述	（1）了解客房都有哪些设备 （2）掌握客房中的各类设备都有哪些特点	重点：客房设备的含义 客房设备的特点 难点：客房设备的种类
客房设备管理的内容	（1）掌握客房设备选购的标准 （2）能够根据设备的特点和酒店客房的实际情况正确选购客房设备 （3）熟悉客房每一类设备的维护保养的方法及应注意的事项 （4）清楚客房设备更新改造的一般规律	重点：客房设备的选购标准 难点：客房设备的选购方法 客房设备的维护保养



设备问题引起的事故

某日下午，在1723房间住宿的王女士在卫生间不慎摔倒。服务员得知后马上报告给主管，并会同领班一起进入客房进行探望，所幸客人并无大碍。经过认真检查，发现是由于卫生间洗脸台的下水管滴水，客人进入卫生间时踩在积水处，不慎摔倒。事故发生后，当班主管、经理均进房间表示了慰问和道歉，并安排了医生前往问诊。工程部及时更换了老化的下水管，客房部领导讨论决定，将现有的一次性拖鞋全部更换，采购防滑性能更好的产品。王女士对酒店的处理表示满意。

问题：客房设备管理有何重要性？本案例给我们带来什么启示？

客房作为商品出租，不仅要为客人提供舒适优雅的休息环境，还要使客房设施设备保持良好的状态。设备设施的完好程度直接影响到客人对酒店的满意程度，最终影响客房出租，因此要求酒店在做好客房服务工作的同时，认真做好客房设备的管理工作。这不仅关系到能否为客人提供优良的服务，而且可以延长设备的使用寿命，减少更新次数，达到降低营业成本、提高经营利润的目的。

9.1 客房设备概述

在客房设备管理中，客房设备是指客房部所使用的家具、机器、电器、仪器、工具等各种物质技术装备的总称。

9.1.1 客房设备的特点

酒店客房设备与其他企业的设备相比有其特殊性，其特点主要表现在以下几个方面。

1. 种类繁多，不便管理

酒店客房设备种类繁多，如客人休息、书写、盥洗等生活需要的家具、电器设备，为客人提供水、电、暖的供应设备系统，维护客人生活安全的报警系统等装置设备。这些设备的种类多、数量大，并且分布在客房的每一楼层，不同设备的使用方法、管理方法、维修和保养方法又各不相同，给设备的使用和管理带来了不小的难度。

2. 技术先进，不易控制

为了满足宾客对舒适性的追求和提高管理水平，酒店客房一般都会选择技术最先进的设备，如先进的门锁系统设备、安全消防系统设备、供电设备、电器设备等。另外，先进的设备在使用过程中由于涉及不同的部门，如有的设备是由客房使用，设备部维修，而有的设备是客人使用，客房员工保养，再加上客房是24小时连续使用，客房设备也必须是24小时的连续运行状态。所以，客房设备呈现出复杂的连续运转和多人、多部门参与的复杂现象，这些增加了客房设备管理和控制的难度。

3. 投资额度大，运行成本高

酒店客房设备由于要按照国际标准和等级规定来配置，再加上酒店客房设备自动化、智能化的不断发展，新技术、新产品的不断推出，使得原有的客房设备功能落后、价值贬值而

被迫降低使用价值或被淘汰，使得酒店不得不在客房设备方面不断地投资，使其更新换代，符合时代进步的要求和酒店的规格档次和特色。

除了投资额度大之外，酒店客房设备在运行的过程中所产生的费用也很大，主要表现在两个方面。一是能源费用高。由于客房在酒店业务中的主体地位，客房设备种类多、范围广，是酒店最主要的耗能大户、用水大户，如中央空调系统、多种电器设备、照明系统等，都增加了酒店的用电量。二是维护、维修费用高。酒店的客房设备需要不断进行维护、保养、维修，客房设备的能耗、折旧、维护等运行成本远远超出为客人提供低值易耗品的成本付出。

4. 服务质量对设备的依赖性高

酒店产品包括设施设备、服务水平、安全保卫及饮食产品等几个方面。因此，客房设备的档次、运行情况是酒店产品的内容之一。客房服务质量如果要达到和酒店星级相对应的标准，就必须保证客房内的各类设备不能出现故障，而且要安全正常运转。

5. 更新周期短

酒店客房设备运行时间长，磨损较快，而且酒店为了提高其竞争力，还需要不断对客房设备进行更新换代，使其跟得上时代发展的潮流，因此，酒店客房设备更新周期短，甚至大大短于其他行业同类型设备。

9.1.2 客房设备的分类

客房部的设备种类繁多，主要包括客房客用设备、客房清洁设备及其他设备。

1. 客房客用设备

（1）家具。家具是酒店客房内最主要的设备之一。从功能上划分，有实用性和陈设性两大类家具，其中以实用性家具为主。客房使用的家具主要有卧床、床头柜、沙发、写字台、电视柜、小圆桌、座椅、行李柜、衣柜等。客房家具按制作材料区分，有木制、藤制、竹制、塑料制、金属制及各种软垫家具等。木制家具造型丰富，木质纹理优美，有亲切感，导热性小，档次较高，在客房中使用最广泛。客房木制家具要严防受潮、暴晒，平时应经常用干布拭擦，并定期打蜡保护。

（2）地毯。地毯是客房的高档装饰品。地毯主要有纯羊毛地毯、混纺地毯、化纤地毯 3 种。不同种类的地毯有不同的特点。纯羊毛地毯高雅华贵、弹性强、色泽美观，但造价较高，维护保养困难，多用于豪华级房间。混纺地毯具有纯羊毛地毯质感舒适的特点，价格又低于纯羊毛地毯，再加上具有良好的观赏价值和使用价值，是酒店比较普遍使用的地毯。化纤地毯的外表和触感与羊毛地毯相似，美观、易洗、耐磨、价格低廉，多用于经济型酒店。对地毯应注意使用科学的方法保养地毯，尽量延长其使用寿命。

（3）电器设备。客房内的主要电器设备如下。①照明灯具。客房内的照明灯具主要有门灯、顶灯、地灯、台灯、床头灯等。它们既是照明设备，又是房间的装饰品。酒店客房照明采用局部采光，平时要加强灯具的维护和保养，要定期检修，确保灯具的照明效果和使用安全。目前，节能灯是酒店的最佳选择，不但节能，而且使用寿命长，减少了检修、更换的人工成本开支。②电视机。电视机是客房的高级设备，可以丰富客人的生活。电视机不应放在光线直射的位置，每天清扫房间时，要用干布擦干净外壳，并定期检修。③空调。空调是使房间保持适当温度和调换新鲜空气的设备。一般中高级酒店都采用中央空调系统，为了满足客人对温度的不同需求，每个客房都有空调旋钮或开关，分为“强、中、弱、停”4 挡，客人可根据需要自己调节。对空调系统要保持空调风口的清洁，并定期检修。④电话机。房间内

一般设两部电话机，一部放在床头柜上，另一部装在卫生间，方便客人接听电话。客房服务员每天要对电话机进行抹尘，经常用消毒水对话筒进行消毒，并定期检修。⑤电冰箱。在中高级酒店客房中，为保证客人饮料供应，常设有客房小酒吧，并配备小冰箱，在冰箱内放置酒品饮料，方便客人随意饮用。目前，大多数酒店选用无霜冰箱，从而节省除霜及维护费用。

（4）卫生间设备。卫生间的设备主要有洗脸台、浴缸、毛巾架、镜子、坐便器等。洗脸台、浴缸和坐便器需要每天清洁消毒，保持干净。毛巾架和镜子需要经常擦拭保持清洁。上、下水道和水箱需要定期检修，避免发生堵塞或水箱漏水的事故。水龙头、淋浴器和水箱扳手等金属设备每天要用干布抹净、擦亮。浴缸现在已经不再受客人喜欢，现在普通客房卫生间里大多配备淋浴房，有水流按摩功能的则更加受客人喜欢，只有高级客房才使用盆浴设备。

2. 客房清洁设备

客房清洁所用设备是指客房员工为了清洁客房、维护客房设备所使用的设备工具。现代酒店的客房大多采用高档的装修材料，室内的装饰和布置高雅别致，因而对客房室内外清洁的标准提出了更高的要求。为了满足高标准的清洁要求，酒店必须配备现代化的清洁设备和工具。

（1）房务工作车。房务工作车（图 9.1）是客房服务员清理客房时用来运载物品的工具车。使用房务工作车可以减轻劳动强度和提高工作效率，而且当房务工作车停在客房门外时，可以成为“在清扫客房”的标志。房务工作车必须坚固、轻便，能携带一定数量的布件、供应品及清洁用具。房务工作车通常设计为一面开口的车身，这样停在楼层走廊时，就不会有物品暴露在两边，外观较整洁。房务工作车的前部有弹性缓冲装置，以免撞伤墙面。房务工作车最好选用有两个定向轮和两个转向轮的，平时应定期加机油进行润滑和消声。



图 9.1　房务工作车

（2）吸尘器。吸尘器也就是电动真空吸尘器。它可以将外界物品上附着的灰尘吸进机内的集尘袋中，以达到清洁的目的。吸尘器主要在地板、家具、帘幕、垫套和地毯等上面使用。吸尘器不但可吸取缝隙、凹凸不平处，以及形状复杂的各种摆设上不能用其他清洁工具除尘的尘埃，而且不会使灰尘扩散和飞扬，清洁程度和效果都比较良好，是酒店日常清扫中不可或缺的清洁工具。

（3）洗地毯机。酒店的地毯虽然每天都要经过吸尘，但总有未除去的污物粘在地毯的绒毛上，在餐厅、客房的地毯上，还会有其他污渍，时间一久，毯绒还会倒伏，影响其美观和使用效果。使用洗地毯机（图 9.2）能除去地毯上的污垢，还能使倒伏的毯绒直立起来。洗地毯机一般采用真空抽吸法，脱水率在 70% 左右，地毯清洗后很快就能干燥。洗地毯机可清洗各种类型地毯，省时省力，工作效率高。



图 9.2　洗地毯机

（4）洗地设备。酒店地面大多用大理石、花岗岩、木地板、地砖等铺成，这些地面称为硬质地

面，用于清洁硬质地面的设备叫洗地设备，主要有刷地机和多功能自动洗地机。

① 刷地机。刷地机的主要部件有手柄、导杆、马达刷座、各种盘刷和附件。按洗地的功能不同，刷地机可分为单速刷地机和双速刷地机。单速刷地机又分为低速和高速两种。低速刷地机配上不同的附件和盘刷，可清洗不同的地面，有清洗和打蜡两种功能。高速刷地机的主要功能是对打蜡后的硬质地面进行打磨和刮光。双速刷地机具有多种功能，配上不同的配件和盘刷，可清洗不同的地面，如硬质地面的清洗、打蜡、抛光；清洗地毯；清理胶粒地板和木地板翻新等。

② 多功能自动洗地机。多功能自动洗地机将高速刷盘与吸水刮互相配合装在一起，可同时进行。工作时高速刷盘在前面清洗地面，吸水刮在后面立即将清洗后的污水吸入污水箱。此设备洗地速度快、效率高、质量好，但价格不菲。

3. 其他设备

（1）安全装置。为了确保宾客安全，客房内一般都装有烟雾感应器、窥视镜和安全链。门后张贴安全指示图，标明客人现在的位置及安全通道的方向。楼道装有电视监控器、自动灭火器。安全门上装有昼夜照明指示灯。客房和走廊装配消防报警系统中的烟雾感应器和自动喷淋器等设备，一旦发生火灾，烟雾感应器会启动报警，自动喷淋器的安全阀即会自动融化，水会从喷淋器内自动喷出，达到灭火效果。安全装置应经常保养检修，以免因损坏或失灵造成严重后果。

（2）系统设备。为了保证客房的使用功能，客房和走廊内配备了多种系统设备，具体有安全系统设备；供水系统设备，包括冷、热水的供应；供电系统设备，主要包括输电设备、配电设备和用电设备等；通信系统设备，包括电话通信系统、内部通信系统、电传和传真系统等；音响系统设备，如音乐、广播系统等。

9.2 客房设备管理的内容

客房设备管理是指围绕客房的各类设施设备物质运动形态和效用的发挥，对其进行选择评价、购置安装、维修保养、更新改造及报废处理的全过程的管理。客房设备是客房进行经营活动必要的物质条件，设备的先进与否和它的完好率直接影响酒店的级别和服务质量。因此，客房管理人员应加强对客房设备的管理，以保证客房各类设备的正常运行。

客房设备管理的内容主要包括设施设备的选购、配置，设施设备的使用和维修保养，设施设备的更新改造，制定相关的管理制度等几个方面。

9.2.1 客房设备管理的意义

客房设备品种繁多，能否保持完好无损，直接影响对客服务的质量和客房的出租，与酒店的正常运转有密切关系。所以加强客房设备管理，对客房商品营销活动及提高经济效益等具有十分重要的意义。其意义主要表现在以下几个方面。

1. 可以保证酒店客房商品经营活动的正常进行

客房是酒店出售的最主要商品。客房商品经营活动就是通过提供客房设施设备及员工的服务性劳动，满足客人的住宿需要。因此，只有加强客房设备管理，管理好各种设施和设备，使他们处于完好状态，才能为客人提供住宿的基本条件。

2. 酒店降低成本、提高经济效益的重要途径

客房属于高级消费品，设备一般比较昂贵。与设备相关的各项费用如折旧费、维修费等在服务费用中的比重越来越大。另外，客房设备使用频繁，极易受到损坏。如不重视设备的管理，则再次投入的成本是难以估量的。在酒店总营业额一定的前提下，降低成本就是增加利润。因此客房设备管理工作的好坏关系着酒店的经济效益。

3. 提高客房服务质量的必要物质条件

服务质量就是能够满足宾客物质上、精神上享受的程度，其内容包括有形的设施和无形的服务。因此，客房服务质量在很大程度上依赖于完善的服务设施和设备。否则，客房服务质量就是无源之水、无本之木，提高服务质量就无从谈起。

4. 提高酒店等级的手段之一

评定酒店等级时主要从建筑设备、酒店规模、服务质量、管理水平等几个方面进行考量。因此，加强对客房设备的管理，对陈旧过时的设备及时升级改造，对运行中的设备进行维护和保养，对出现故障的设备及时进行维修，有利于加速实现酒店客房服务手段的现代化，提高酒店的等级。

9.2.2 客房设备的选购

选购客房设备是为了选购技术上先进、经济上合理，符合酒店档次，适应客人需要的最优设备，有利于提高工作效率和服务质量。每个酒店要根据自身的特点，确定客房设备的选购标准，这是进行客房设备管理的基础。

1. 客房设备选购的标准

客房设备的选购主要考虑以下几个方面。

（1）适应性。适应性是指客房设备要适应客人需要，适应酒店等级，与客房的格调一致，造型美观，款式新颖。

（2）方便性。方便性是指客房设备使用方便、灵活，简单、易操作，同时易于维修、保养、工作效率高。

（3）节能性。节能性是指能源利用的性能。随着水、电能源的日益紧张，人们的节能意识在逐渐加强。酒店用电、用水量都比较大，节水、节电成了大家比较关心的问题。在选择设备时，应该选购节能设备。

（4）安全性。安全是酒店客人的基本要求。在选择客房设备时要考虑是否具有安全可靠的特性和装有防止事故发生的各种装置，商家有无售后服务也是设备安全的重要保证。

（5）协调一致性。协调一致性是指各种设备的配套，以保持风格的一致性和外观的协调性。设备的配套包括两层含义：一是客房设备本身及各设备之间要配套；二是客房设备要与酒店的经营管理相配套，与酒店的发展规模相配套。

（6）可发展性。为了配合新时代商务旅客对酒店服务的需要，酒店在选购设备时要综合考虑其设备的经济性和发展性，尽量选购具有升级发展空间的设备，从而节约成本。

2. 客房主要设备的选购

（1）家具的选购。家具必须实用、美观，构架结实、耐用和易于保养。家具的表面要耐火、耐高温、耐污染、防水、防划和防撞压。家具的拉手和铰链必须简单、坚固，使用时无噪声。①床。床是酒店为客人提供休息和睡眠的主要设备，大多数的床包括弹簧、床垫和床架 3 个部分。弹簧使床具有弹性并提供支撑；床垫覆盖弹簧并加以衬料；弹簧和床垫都安放

在床架上。客房用床的尺寸要合适。一般来说，客房用床应有 1.95 米长，0.55～0.66 米高，主要考虑客人的舒适程度和服务员的工作强度，使用时要舒适、安静无声。②床头柜。床头柜的高度要与床的高度相配套，通常在 0.60～0.70 米。③组合柜。要求抽屉不宜过多。否则客人容易遗忘东西。④衣柜。深度以 0.55～0.60 米较为理想。宽度平均不小于 0.60 米，最好采用拉门或折叠门。

（2）卫生间设备的选购。客房卫生间是客人盥洗空间，面积一般为 4～7 平方米，主要设备是浴缸、马桶和洗脸盆三大件。卫生间的三大件设备应在色泽、风格、材质、造型等方面相协调。①浴缸。有铸铁搪瓷、铁板搪瓷和人造大理石等多种。以表面易清洁和保温性良好为最佳。浴缸按尺寸分为大、中、小 3 种。一般酒店多采用中型浴缸，高档酒店采用大型浴缸。浴缸底部要凹凸或光毛面相间的防滑措施。近年来，一些高档酒店的豪华客房选用了各种按摩、冲浪式浴缸。②马桶。尺寸一般为 0.36 米宽，0.72～0.76 米长，前方需要有 0.50～0.60 米的空间，左右须有 0.30～0.35 米的空间。③洗脸盆。有瓷质、铸铁搪瓷、铁板搪瓷和人造大理石等多种，使用最多的是瓷质，因其具有美观且容易清洁的优点。

（3）地毯的选购。地毯的品种有纯羊毛地毯、混纺地毯和化纤地毯。纯羊毛地毯的装饰性和保温性是其他任何地毯不能比拟的，但是价格较高。混纺地毯是以羊毛纤维和化学纤维按照一定比例混合织成的地毯，弥补了纯羊毛地毯和化纤地毯的某些缺陷和不足。因此，混纺地毯经济实惠，是国内外酒店比较普遍使用的地毯。化纤地毯虽具有美观、价廉、易洗涤的特点但是规格档次较低。选用地毯要考虑以下因素。①与酒店的等级、客房的档次相一致，选购怎样的地毯与客房的位置、档次及预算等因素有关。②应体现装饰艺术效果，使客人进入房间有一种舒适、安宁、温暖的感受。

（4）清洁设备的选购。清洁设备的恰当选购不仅关系客房的经济效益，而且是保证客房部清洁卫生工作顺利进行的一个基本条件。因为不少清洁设备的投资比较大，使用的周期长，其选购的得当与否对于客房部的清洁保养能力和效果具有不可忽视的制约作用。任何一家酒店都应根据自身的等级、规模、清洁保养要求和经费预算等，做出购买设备或转让承包的决策。

清洁设备的选购应注意遵循协调、实用、经济的原则，还应特别注意清洁设备的安全可靠性，如电压是否相符，绝缘性如何等。为了保证清洁效率、节约酒店资源，清洁设备应具备操作方便、易于保养、使用寿命长、噪声小等特点。

示例链接 9-1

上海虹桥元—希尔顿酒店荣获 TRENDS “中国优选客房设施酒店”

2011 年 10 月，上海虹桥元—希尔顿酒店荣获 2011《诠释 TRENDS》十大风格酒店之“中国优选客房设施酒店”。

作为最早在上海开设五星级酒店的国际酒店品牌，希尔顿酒店一直是上海人、甚至是中国人心目中豪华酒店的标杆。2010 年 11 月新开业的上海虹桥元—希尔顿酒店，标志着希尔顿品牌在亚洲地区迅速、成功地扩张。上海虹桥元—希尔顿酒店也将延续希尔顿酒店一贯的热情好客、与时俱进的服务品质，为往来宾客提供舒适怡人、与众不同的入住体验。

酒店拥有 675 间独具个性、布局时尚的客房和豪华套房。无论是一号楼内 46 平方米的标准双人房，还是二号楼内的豪华房，或是三号楼内 59 平方米的行政客房，又或是分布于三座大楼之中的 79～238 平方米的套房，大部分都可以远眺高尔夫球场的辽阔景致。客房内有舒适的工作和休

息区域、淋浴和浴池独立的四分式浴室、无线和高速网络接入、远程打印、42 英寸 LCD 高清数字电视、室内保险箱、熨衣设备及茶、咖啡自助设备，以及迷你酒吧。



知识链接 9-1

客房设施设备质量标准

（1）客房种类与面积。酒店有单人房、双人房、标准房、套房，种类不少于 4 种，各类客房比例安排合理，适应不同类型的客人需求和酒店目标市场结构需要。单人房面积不小于 18 平方米，标准房不小于 24 平方米。室内设施设备齐全，布局合理，客人活动空间宽敞。

（2）房门与窗户。客房房门应选用耐磨、抗裂、耐用、防擦伤的材料，经过阻燃处理，表面光洁、明亮、色彩柔和。窗户玻璃应宽大，有装饰窗帘和幕帘，阻燃性能良好，门窗无缝隙，遮阳保温效果好。房门和窗户均需开启方便，无杂音，手感轻松自如。

（3）墙面与地面。墙面满贴高档墙纸或墙布，耐用、防污、防磨损，不易破旧，色彩、图案美观舒适，易于整新和保洁，无开裂、起皮、掉皮现象发生。墙面有壁毯或壁画装饰，安装位置合理，协调美观，尺寸与装饰效果与客房等级相适应。壁柜、房门和窗户与墙面装饰协调，在适当位置配备镜子供客人使用。地面铺设地毯或木质地面。地毯铺设平整，色彩简洁明快，质地柔软、耐用、耐磨。木质地板打蜡光洁明亮，有舒适感。

（4）天花板与照明。天花板选用耐用、防污、反光、吸音材料，经过装饰，光洁明亮，牢固美观，无开裂、起皮、掉皮现象。室内壁灯、台灯、落地灯、夜灯等各种灯具选择合理，造型美观，安装位置适当，具有装饰效果，插头处线路隐蔽。室内灯光照明营造舒适、恬静的温馨气氛。

（5）冷暖与安全设备。采用中央空调或分离式空调，安装位置合理，外形美观，性能良好。室温可随意调节，开启自如。暖气设备隐蔽，暖气罩美观舒适。室内通风良好，空气清新。房门装有窥镜、防盗链、走火图。天花板有烟感装置和自动喷淋灭火装置，过道有消防装置与灭火器，安装隐蔽。安全门和安全通道通畅。对各种安全设备实行专业管理，始终处于正常状态，客人有安全感。

（6）通信与电器设备。客房配程控电话机，通常客房和洗手间各有一部电话副机，功能齐全，性能良好，可直拨国内长途。室内配有电视机，高档套房配双套电视，有国际卫星天线。客房设酒吧，配有冰箱，摆放位置合理。室内功能分区协调，始终处于正常运转状态。

（7）客房家具用具。配备高级软垫床、床头板、床头柜、办公桌椅、沙发座椅、梳妆台镜、壁柜、行李架、衣架、小圆桌等家具用具齐全，按室内分区功能合理设置和摆放。高档客房配花架、花几或工艺品展示观赏柜，摆盆栽盆景。客房各种家具用具造型美观，质地优良，色彩柔和，使用舒适。档次规格与客房等级和酒店星级标准相适应。

（8）卫生间设备。卫生间面积不小于 4 平方米，满铺瓷砖，天花板、墙面、地面光洁明亮，地面防滑、防潮，隐蔽处有地漏，墙角机械通风良好，盥洗台采用大理石或水磨石台面，墙上满嵌横镜，宽大、舒适、明亮，抽水马桶、浴盆分区设置合理，高档客房内的淋浴与浴盆分隔，照明充足，有 100V/220V 电源插座。

（9）设备配套程度。同一等级、同一类型的客房，其照明、安全设备、电器、冷暖空调设备、家具用具、卫生间设备和门窗等，在造型、规格、型号、质地、色彩上统一、配套。各种设备安装位置合理，突出室内分区功能，整体布局协调美观，给客人创造一个舒适、典雅的住宿环境。

（10）设备完好程度。客房各种设备有健全的维修制度和维修程序，日常维护良好，损坏修理及时，始终处于正常状态。各种设施设备的完好率趋于 100%，不低于 98%。

9.2.3 客房设备的维护保养

客房设备的维护保养工作也是一项十分重要的工作。设备经过良好的维护和保养，就可以减少设备发生故障的概率和维修的次数，就可以保持设备良好的运行状态，从而延长设备的使用寿命，降低酒店运行成本。

1. 客用设备的维护保养

客用设备的保养主要在于平时的清洁和计划保养，对客用设备如家具、地毯、电器的维护保养需要注意几点。①客房设备不可随意搬进搬出。②所有需要出门维修的物品，都必须经过客房中心予以记录和填附维修单。同时，要将该处打上维修标志或以备用品补充上去，直至维修好的物品送回原处为止。③各种设备都应注意防潮、防锈、防腐蚀、防超负荷使用。④存放在库房中的备用设备或维修、报废设备都必须抹净、摆放整齐，并应加盖布兜以遮挡灰尘。

2. 清洁设备的维护保养

清洁设备的维护保养一般容易被客房员工忽视。酒店清洁设备的使用效果和寿命与日常的保养工作有很大的关系。清洁设备的保养要注意以下几个方面。①员工应该知道如何按照操作要求去使用清洁设备，并将不同的设备以正确的方法用于相应的工作项目中。②所有清洁设备在使用后都应进行全面的清洁和必要的养护。③设备使用前后都应检查其完好状况，发现问题要及时处理。④严格按照规定的维修保养程序进行，并建立设备保养卡。⑤要具备良好的存放条件并按要求摆放在规定的位置。⑥要有供存放所有附件的柜子、抽屉、架子、挂钩等。⑦要具备可供进行设备清洁保养的工作台、冷热水池和电源插座、灯光照明等。



知识链接 9-2

客房设施设备的保养

（1）地毯的保养。①坚持每天吸尘，保持地毯清洁。②对地毯进行定期清洗，尤其是地毯上出现污渍时，应及时予以清除，否则时间一长就很难除去。③每年清洗一次地毯。可以采取干洗和湿洗两种不同的方式对地毯进行清洗。

（2）空调的保养。①大型空调要注意在使用时不能让水溅到开关上，否则会导致漏电，造成触电事故。另外，如果空调在使用过程中发出异常声响，应立即关闭电源，通知工程部进行检查和维修。②中央空调应由专人负责管理与操作。应定期对鼓风机和导管进行清扫，每隔 3 个月左右对进风过滤网进行一次清洗，定期对电动机轴承传动部分加注润滑油。

（3）电视机的保养。①将电视机放置在光线直射不到的地方，否则会加快电视机显像管的老化速度。②避免将电视机放置在潮湿的地方，同时要注意防止酸、碱等气体的侵蚀，以免引起电视机金属件的生锈或元件断裂，从而导致电视机接触不良。③清扫客房时，要注意用干布擦去电视机外壳上的灰尘。④电视机不用时，要用布将其罩住，并定期用软毛刷清除机内的灰尘。⑤在比较潮湿的雨季，应注意每天将电视机通电一段时间，以散发热量来驱除潮气。⑥要尽量避免经常搬动电视机，以减少意外事故的发生。

（4）电冰箱的保养。①将冰箱放置于干燥通风、温度适中的地方，最好使其背面、侧面距墙 10 厘米左右，以利于电冰箱散热。②要注意经常对冰箱进行清洗，尤其是门下面的胶边，是非常容易脏的地方，更要注意清洁。③在使用一段时间之后，要注意对冰箱进行内部清理，以此来避免积留污物，滋生细菌。

（5）木器家具的保养。对于室内的木器家具，应经常进行除尘工作，保持其清洁光亮。另外，还要注意防潮、防水、防蛀和防热。

（6）卫生设备的保养。客房内的卫生设备应勤洗勤擦，保持其清洁与光泽。在清洗时，要注意选择正确的清洁剂，一般是选用中性的清洁剂，不能是强酸或是强碱等，因为后者会对浴缸、洗脸盆等设施的釉质造成损伤，破坏瓷面的光泽，另外还会腐蚀下水道。

（7）门窗的保养。①雷雨天或是刮风时应注意关好客房的窗户，以防止摔坏玻璃或是雨水进入房内。②平常开关窗户时应养成轻开轻关的习惯。

（8）墙面的保养。①为了保证墙面的清洁，应经常对墙面进行吸尘。②在对墙面进行大清洁时，应在清洁之前先用湿布在小块墙纸上擦一下，查看墙纸是否掉色，然后再确定是用水清洁还是用膏型的去污剂。③如果天花板有漏水等现象，应及时通知工程部前来维修，以防止墙面脱落或是发霉等。

9.2.4 客房设备的更新改造

随着时间的推移和客人需求的变化，酒店内一些客房设备会变得陈旧或者落后。为了保持并扩大对客源市场的吸引力，确保酒店规格档次，酒店必须有计划地对客房设备进行更新改造，并对一些设备用品实行强制性淘汰。所以，酒店要制订客房设备的更新改造计划。

1. 常规修整

常规修整一般每年至少进行一次，对相关设备进行更新，以保证与酒店档次相一致。常规修整主要包括地毯、饰物的清洁，墙面的清洗和粉饰，常规检查和保养，家具的打蜡油漆，窗帘、床罩的洗涤等。

2. 部分更新

客房使用5年左右，即应对部分设备进行局部更新，包括更换地毯，更换墙纸，更换沙发布及靠垫，更换窗帘、床罩，更换灯具、电器等设备。通过更新，以期总是给客人清洁、舒适、常新的感受。

3. 全面更新

一般10年左右要对客房设施进行一次全面更新。全面更新需要对客房的陈设、布置及格调等进行全面彻底的改变。其项目包括橱柜、桌子的更新，衣柜、写字台的更新，床垫和床架的更新，座椅、床头板的更新，灯具、镜子、画框等装饰品的更新，地毯的更新，墙纸和油漆的更新，卫生间设备的更新（包括墙面和地面材料、灯具和水暖器件等）。

知识链接 9-3

未来酒店客房的标配设备

酒店在不断进行装备竞赛和技术升级。未来，以下酒店客房设备将成为酒店标配。

1. 移动酒店客房钥匙

现在，RFID（无线射频识别）技术成本在逐渐降低，已经日益成为主流；酒店已经越来越不会考虑安装磁卡门禁系统，酒店人似乎也达成了共识，磁卡门禁系统已过时，RFID技术才是大势所趋。

RFID技术不仅能提升客人的入住体验，而且能监控酒店的内部活动。RFID酒店门禁系统（图9.3）通过自动分配和终止客房进入权限简化了客房钥匙管理程序，基于云技术的解决方案可在客人入住前就将客房入住编码发送给客人，也就是说客人无需在前台登记入住就可以凭编码进入酒店客房。客人在经历一天长途旅行后，最不想做的就是排长队等候登记入住，所以酒店智能客房锁对于客人来说意味着更加愉悦的入住体验。



图 9.3　RFID 酒店门禁系统

2. 酒店客房感应器

酒店目前正在研发不同类型的感应器（图 9.4）。比如，体温感应器可以感测客人身体的温度，然后调节酒店客房的室内温度；情绪感应器可以感测客人的情绪，然后根据客人的情绪来播放歌曲。



图 9.4　客房感应器

3. 镜子电视

对于商务客人来说，时间非常重要。他们通常一起床，还未洗脸就希望能够了解全球的动态与时事新闻。镜子电视（图 9.5）可以有效地帮助这类客人节省时间。



图 9.5　镜子电视

镜子电视就是将镜子和电视机的功能合为一体，安装在浴室内。客人在洗漱的同时，可以看电视，了解实事动态和新闻资讯。

（资料来源：迈点网）

9.2.5 客房设备的日常管理

1. 制定设备使用和保养制度

客房设备种类繁多，周转环节复杂，只有制定切实合理的管理制度，严格设备的工作程序和岗位职责，才能避免管理上可能出现的漏洞和疏忽。客房设备使用制度主要包括设备使用操作规程、设备维护保养规程、操作人员岗位责任制、交接班制度及其他日常管理制度等。各项规程要落实到班组和个人，定机定人，使全体员工在制度的约束下，按规程操作，管好、用好、养好设备。

2. 加强对员工设备使用知识的培训

客房部要加强其员工的技术培训，提高他们的操作技能，使每一位员工都能掌握楼层各类设备的用途、性能、使用及保养方法，减少员工工作中的错误操作对客房设备的影响。同时，培养客房服务人员爱护设备的自觉性和责任心，服务员要及时准确地向客人介绍客房设备的使用方法，以避免客人不当使用或不会使用而造成设备损坏。如遇宾客损坏设备，要分清原因，适当索赔。专门设计关于客人损坏或带走客房设备物品的赔偿价格表放在客房内是目前大多数酒店的做法，以提醒客人爱护酒店的设施设备。

3. 充分合理地使用客房设备

客房设备应该经常使用，不应长期处于搁置或闲置状态。使用时要尽可能达到充分使用，特别是客用设施设备。在使用客房设备时还要注意不能超负荷、超工时、超维修保养使用。要注意对客房设备的维修和保养，制订计划预修制度，确定客房各设施设备停用维修保养的时间和工作安排。



本章小结

客房设备是酒店设施设备的重要组成部分，具有种类繁多，不便管理；技术先进、不易控制；投资额度大，运行成本高；服务质量对设备的依赖性高；更新周期短等特点。作为酒店对客服务的重要部门之一，客房部对客服务的整体质量如何，客房设施设备在其中起着非常重要的作用。

为了保证客房各类设备能够正常运行，酒店需要对正在使用中的客房设备进行经常性维护和保养，在最短时间内发现其故障，并以最快的速度进行维修。因此，加强对客房设施设备的管理，既是为客人提供满意的服务的需要，又是酒店节约运行中成本消耗的需要。

客房设施设备的先进性及其运行情况，对客房服务产品来说至关重要。为了提高其自动化、智能化的程度，从而保持酒店客房设备的先进性，酒店需要根据自身的等级，按照一定的选购标准采购合适的设备，对较陈旧的设备及时进行更新和改造。



国际酒店赏鉴

“远东贵妇”——香港半岛酒店

香港半岛酒店是香港现存历史最悠久的酒店，也是香港乃至全球最豪华、最著名的酒店之一。

香港半岛酒店开业于 1928 年，有“远东贵妇”的称号，是当时全亚洲最先进及豪华的酒店之一。当时的建筑物只有七层，呈 H 型。酒店共有 4.8 万件纯银餐具，市值 100 万美元，每天需启动八部打磨机擦拭，令餐具亮丽如新。这些餐具自开业至今，都是出自同一个制造商。香港半岛酒店以全港最宽敞的客房和套间，为客人提供最奢华的住宿享受。每一间客房既舒适又时尚，并且都配备了各种技术先进的设备，为客人的住宿带来了更多方便，而与之结合的是闻名世界的半岛服务，它使每一位客人感到体贴入微，关怀备至。香港半岛酒店的餐厅和酒吧堪称全香港最尊贵、最高雅的美食场所。半岛酒店的劳斯莱斯车队是全球最大的劳斯莱斯车队。曾入住香港半岛酒店的名人包括美国前总统理查德·尼克松、影星奇勒基宝、NBA 球星迈克尔·乔丹等，英国女皇伊丽莎白二世也指定下榻。

2013 年，香港半岛酒店采用新技术标准对客房进行升级，并增加了 ENVI（遥感图像处理平台）功能和移动流媒体，以满足半岛酒店奢华服务。

通过 ENVI 产品，香港半岛酒店客人只需动动手指，便可在客房中随意操作使用客房设备。客人通过轻触式挂墙显示屏，可随意控制空调、客房灯光、窗帘开关、服务呼唤、电视、网络电视及电台频道，以及全新的“半岛名城（PenCities）”网上时尚生活旅游志等，并且设有 5 种语言供选择。此外，ENVI 的移动流媒体功能可以使客人在酒店的任何一个角落通过自己的移动设备或者半岛酒店在每一客房提供的便携式计算机（即平板电脑）看电视或者欣赏一部从超过五十部的电影菜单中选中的电影。



复习思考题

简答题

1. 客房设备如何分类？
2. 客房设备如何进行选购？
3. 客房设备如何进行维护和保养？

10

客房销售管理

教学目标

知识要点	能力要求	重点难点
房价管理	（1）了解客房产品的价值体现和价格特点，能向顾客传递客房产品的价值 （2）熟悉房价的影响因素、定价方法和价格策略，能结合实际制定酒店房价 （3）熟悉酒店市场行情，能结合酒店具体情况，改进房价调控政策和制度	重点：房价的种类与计价方式、影响客房定价的因素、常见的客房定价策略 难点：常见的客房定价方法、房价调控政策、制度和策略
客房销售渠道管理	（1）掌握常见客房销售渠道的类别、特点和优缺点 （2）能结合酒店实际来选择和管理客房销售渠道	重点：客房销售渠道的种类、客房销售渠道的选择 难点：客房销售渠道的管理
收益管理	（1）掌握收益管理的核心内容和主要功能 （2）能结合酒店情况，运用收益管理基本思想进行需求预测和优化控制	重点：收益管理的核心内容和主要功能 难点：收益管理在房价管理中的应用
客房经营统计分析	（1）掌握常见的客房经营效益指标，能结合具体实际分析酒店客房经营效益 （2）根据酒店客房经营效益分析，能提出未来经营策略和具体措施	重点：常见客房经营指标分析 难点：酒店客房经营效益提升策略



到底该收多少房费?

王先生凌晨 3:00 入住 A 酒店，当天晚上 20:00 退房时，酒店前台向他收取两天房费，合计 560 元。王先生对此十分气愤。他认为，酒店客房标价为每天 280 元 / 间，一天是 24 小时，自己只住了 17 小时，酒店却要收取 48 小时的钱，显然是不合理的。可是酒店解释说：按酒店行业惯例和大多数酒店规定，凌晨 5:00 以后入住才算第二天，因此凌晨 3:00 入住到当天中午 12:00 就算一天。而且酒店行业一般规定，次日 12:00 以后、18:00 以前办理退房手续者，酒店可以加收半天房费；次日 18:00 以后办理退房手续者，酒店可以加收一天房费。自 20 世纪 90 年代国内酒店行业与国际接轨后一直遵循这个国际惯例，一般在旅客入住登记表中对此都进行了说明，应该理解为顾客入住酒店，即视为接受了该合同条款。对此，王先生认为该酒店这种计费方式的“惯例”是霸王条款，酒店业的“惯例”做法对消费者有失公平，违反了《中华人民共和国消费者权益保护法》。

问题：A 酒店对王先生收取 560 元的房费是否合理？为什么？你认为 A 酒店该向王先生收取多少房费?

房价管理和客房销售渠道管理是酒店经营管理的重要工作，对现代酒店房务管理具有十分重要的意义。房价不仅是影响顾客购买消费的主要因素，也是涉及客房经营收入和利润的主要变量。实践经验表明，酒店客房经营业绩很大程度上取决于房价决策是否科学合理。

10.1 房 价 管 理

在客房营销策略组合中，价格既是一个重要的因素，又是一个重要的竞争手段。房价是否合理不仅影响客房的销路和市场竞争力，而且关乎酒店的经济收入和利润水平。因此在客房经营管理过程中，酒店要根据客房产品的特点、成本和市场状况，并充分利用各种统计信息，制定科学合理的房价。

10.1.1 房价概述

1. 房价的定义

房价即客房销售价格，是指客人住宿一夜所应支付的住宿费用，是客房商品价值的货币表现。客房作为酒店的基本设施，是酒店获取营业收入和赢利的最主要来源。决定客房营业收入的因素很多，其中最重要的因素之一就是房价。房价也是调节酒店业市场的重要经济杠杆。合理的、有吸引力的房价，既能让顾客满意，又能使酒店获得预期的收益。因此，房价管理是酒店经营成功与否的关键性工作。

知识链接 10-1

客房产品的价格与价值

（1）客房产品的价值集生理需求、心理需求和精神享受于一体。客房产品是酒店的主要产品，既包括有形的实物产品，又包括无形的服务产品，是一种综合性产品。其中，有形的实物产品是看得见摸得着的，主要包括客房空间、客房设备、客房用品等；无形的服务产品则主要是指向客人提供的无形服务和客人对服务的综合感受，如客房运转、客房安全、客房卫生、客房服务等。许多成功人士把入住高星级奢华酒店作为身份地位的象征和自我实现的需要。所以，对于高星级酒店而言，客房产品的价值更多地体现在心理需求、精神享受和自我价值实现的层面，而不是简单的生理需求和物质价值层面。

（2）客房产品的价值具有不可储存性。客房产品的价值随时间的流逝而消逝，在规定的时间内若不能出售客房产品，其产品的价值就永远不能实现，不能为酒店收回投资和创造赢利。也就是说，客房产品价值的实现是服务过程和消费过程的统一，在时间上是不可分离的。因此，客房产品的销售管理十分重要，它要求酒店必须密切关注市场，适时积极促销，促进产品销售，实现客房价值。

（3）客房产品的价格受多种因素影响。客房产品的价格不仅受消费者支付能力和市场竞争左右，而且受季节、气候、节假日等多种因素影响，具有明显的季节波动性，特别是观光型酒店和度假型酒店尤为明显。因此，客房产品的价格制定要有灵活性，要根据市场需求和竞争状况及时调整，以实现利润最大化。

2. 房价的种类

（1）门市价。门市价（rack rate）又称为牌价、散客价，即在酒店价目表上明码公布的各类客房的现行价格。

（2）合同价。合同价（corporate rate）是指酒店与公司或机构签订房价合同，并按合同规定向对方客人以优惠价格出租客房，以求双方长期合作。一般房价优惠的幅度视对方能够提供的客源量及客人在酒店的消费水平而定。

（3）团队价。团队价（group rate）主要是针对旅行社的团队客人制定的折扣价格，其目的是与旅行社建立长期良好的业务关系，确保酒店长期、稳定的客源，提高客房出租率。团队价格可根据旅行社的重要性和所能组织客源的多少及酒店淡、旺季客房出租率的不同加以确定。为了吸引团队客人，很多酒店给予团队客人的优惠价往往低于酒店标准价的 50%。

（4）小包价。小包价（package rate）是酒店为客人提供的一揽子报价，除了房费以外，还有可能包括餐费、交通费、游览费或其他费用的一种价格。

（5）折扣价。折扣价（discount rate）是酒店向常客或长住客或其他有特殊身份的客人提供的优惠价格。

（6）白天租用价。白天租用价（day use rate）是指酒店针对钟点房和退房时间超过了规定时间而采取的收费方式。对于钟点房一般按小时出售收费，通常要求在早上 6:00 点以后，下午 18:00 点以前开房，主要是给客人提供一个舒适的环境做短暂休息，时长不超过 6 小时。对于退房时间超过规定时间的收费，一般酒店规定退房时间超过下午 14:00 加收半天房费，超过下午 18:00 加收一天房费。

（7）深夜房价。深夜房价（midnight charge）即凌晨房价，是指对深夜凌晨抵店的客人给予的价格折扣，一般酒店对深夜抵店入住，当日中午退房的客人给予房价 8 折左右的优惠。

但目前，国内酒店对凌晨房收费的处理各不相同，没有统一的标准，有待规范。

（8）免费。免费（complimentary rate）是指酒店由于种种原因，为某些特殊客人提供免费房。免费房的使用，通常需要经过酒店总经理审批。

知识链接 10-2

房价的计价方式

按国际惯例，酒店的计价方式通常有以下 5 种。

（1）欧式计价（European plan，EP）。欧式计价是指酒店标出的客房价格只包括客人的住宿费用，不包括任何其他服务费用的计价方式。目前世界上绝大多数酒店都使用这种计价方式。

（2）美式计价（American plan，AP）。美式计价是指酒店标出的客房价格不仅包括客人的住宿费用，而且包括一日三餐的全部费用的计价方式。因此，美式计价又称全费用计价方式。这种计价方式多用于度假型酒店。

（3）修正美式计价（modified American plan，MAP）。修正美式计价是指酒店标出的客房价格包括客人的住宿费用、早餐费用和一顿午餐或晚餐（两者任选其一）的费用的计价方式。这种计价方式多用于旅行社组织的旅游团队。

（4）欧陆式计价（Continental plan，CP）。欧陆式计价是指酒店标出的客房价格包括客人的住宿费用和每日一顿欧陆式简单早餐费用的计价方式。欧陆式早餐主要包括冻果汁、烤面包、咖啡或茶。

（5）百慕大式计价（Bermuda plan，BP）。百慕大式计价是指酒店标出的客房价格包括客人的住宿费用和每日一顿美式早餐费用的计价方式。美式早餐除含有欧陆式早餐的内容外，通常还包括鸡蛋、火腿、香肠、咸肉等肉类食品。

示例链接 10-1

按小时结算——重庆有望实现酒店分时入住

2017 年“重庆指商圈”平台联合多家酒店推出了分时住宿模式，这是一种比传统住宿模式更科学、更公平的入住方式。将按天为单位的计算入住模式升级为按小时为单位的分时入住模式，消费者购买一定时间入住后，未用完的剩余时间将累积，不清零，下次继续使用。如客人在晚上 10:00 入住，第二天早上 8:00 退房，那么可以剩下 14 个小时留到下一次消费使用，这将大大节省消费者的成本。“重庆指商圈”运营总裁郑兴华介绍，2012 年以来指商圈酒店分时对北上广、江浙沪，以及中西部 50 多个城市做了 3 年多市场调研，2016 年最终将重庆作为战略市场。自 2016 年 11 月植入市场以来，短短几个月的时间签约酒店 200 多家，全国落地 1 000 多家。重庆市酒店业协会会长梅凤林认为，酒店进行分时改造后，将提高酒店的复住率和入住率，吸引有剩余时间的客户重新入住，大大提高回头客的比例，在降低成本的同时减少反复抽佣，降低对 OTA（在线旅行社）的依赖度，与其他非分时酒店相比形成鲜明的产品独特性。

（资料来源：重庆商报，A04 版，2017-8-17.）

10.1.2 房价的影响因素

影响客房定价的因素有以下几种。

1. 定价目标

定价目标是指导客房产品定价的首要因素，也是客房价格决策中的首要问题，客房定价目标的选择直接影响客房价格决策。通常，客房定价目标有以下 4 种类型。

（1）追求利润最大化。追求利润最大化即制定合适的价格，实现客房利润最大化。但是，由于客房产品是一种需求弹性很大的非生活必需品，其需求量除了受价格影响外，还受许多其他不确定的因素影响，而且在实践中很难说清楚需求量的变化是由哪一个因素引起的，以及每一个因素对需求量的影响程度有多大。因此，追求利润最大化需要做大量的市场调查，分析酒店在不同历史时期房价变化对客房需求量的影响程度，掌握价格弹性和市场需求规律。

（2）提高市场占有率。提高市场占有率即采取低价策略，以低价争取客源，提高市场占有份额。这种定价策略在发达国家酒店集团向发展中国家扩张时经常被采用。但是，酒店以低价争取市场份额，只有在客房出租率不高，旅游者对客房价格敏感性较大，低价会大大刺激市场需求，而且低价不会严重影响损害酒店形象时适用。此外，在使用低价策略时，还需防范同行竞争者的报复，防止价格战，以防扩大市场份额、提高市场占有率的计划落空。

（3）应付或防止竞争。应付或防止竞争即制定一个有竞争力的价格来应付或防止市场同行之间的竞争。例如，当酒店客房产品与竞争者的类似产品档次相同，而且没有明显差别和特色，市场格局比较稳定，顾客也比较成熟时，宜采用与竞争者同价的策略。当然如果酒店的客房在硬件设施和软件服务方面明显高于竞争对手，则应该确定较高的房价，以体现优质优价的原则，强调客房产品的优良品质。

（4）实现预期投资收益率。实现预期投资收益率即根据预期的投资收益率来制定房价。它是一种在充分评价运行成本，确定投资回收期和投资收益率的基础上，以一定时期内收回投资为目标的定价策略。

2. 供求关系

市场价格的形成，是供求关系不断变化的结果。供求关系也是一个影响价格水平的重要因素。虽然酒店客房供给在一定时段相对稳定，但是客房消费需求受季节、气候、节假日等多种因素影响而不断变化。而且，在客房产品定价阶段，供求关系是很难科学准确地计算和预测的。如果先假定一定的价格水平为产品定价做市场需求和供给预测，就使问题陷入以假定前提推断假定结果的逻辑矛盾之中。虽然有时候市场上也会出现类似于土豆价格越低销量越小、香水价格越高销量越大的情况，但是市场一般还是遵循这样的基本原则：当供给大于需求时，不得不考虑降低价格；当供给小于需求时，可以考虑提高价格；当供求平衡时，当前市场的价格即为合理价格。而且，供求关系是不断变化的，平衡是暂时的。因此，客房产品的价格需随供求关系的变化不断进行调整。

3. 成本水平

客房产品的成本是定价的内在依据。低于成本水平，酒店就要亏损，从长期看是绝对不行的。只有高于成本水平的价格，才有意义。简单地说，客房产品的成本构成分为固定成本和变动成本。固定成本不随商品销售量的变化而变化，是时间的函数，每天固定要发生的，如管理人员的工资、贷款利息、土地租金、广告费、固定资产折旧等。在酒店中，这部分成本比例较大。因此，一旦酒店经营不景气，其庞大的固定成本将成为投资者不堪承受的重负。变动成本是随着产品销量变化而变化的费用，是销售量的函数，如客房消耗品费用、临时工的工资等。每间客房的平均变动成本，是酒店客房产品定价的下限，而酒店客房产品的盈利单价自然在客房单位成本（即平均固定成本与平均变动成本之和）之上。

4. 产品质量与特色

客房产品质量与特色也是客房产品定价要考虑的重要因素。首先，要考虑酒店的区位条

件和客房的硬件设施设备条件。凡处于交通方便位置的酒店和设施设备豪华的酒店，如临近客源市场，在客流运动的节点位置，靠近旅游目的地的酒店，酒店的定价可以稍高于同档次的竞争对手的价格。其次，要考虑酒店服务质量的高低，如员工的礼貌礼节、服务态度、服务技巧、服务效率等。质量高和拥有良好声誉的酒店可以通过较高价格以谋求在市场上的独特地位。另外，根据市场规律，客房产品所处的生命周期阶段，即产品在市场上所经历的过程和当前所处的阶段，也会影响价格决策。

5. 市场竞争状况

酒店客房产品在定价上虽有一定的自主性，但同时又受到竞争者的约束。竞争对手的价格是酒店制定房价的重要参考依据。市场竞争越激烈，酒店客房定价就要越重视竞争对手和本地区同档次其他酒店的房价。相对过高的房价，会让消费者觉得价格虚高；相对过低的房价虽具有一定的竞争力，但不利于酒店形象和长远发展。

6. 价格门槛

价格门槛是指人们对一种产品愿意接受的价格上限和下限。在一定的生活水平基础上，当人们认为某种产品价格过高时，便不愿意购买。当人们认为其价格过低时，也不愿意购买。因为，当某种产品的价格比人们认为应该具有的价格低得太多时，人们会怀疑产品的质量有问题。大量的研究都发现，在消费者购买行为中存在这种尚未被定量化描述出来的价格门槛，这就启发酒店在定价时必须考虑到消费者的心理感受问题。

7. 有关部门和组织的价格政策

酒店价格政策和客房产品的价格制定，还受政府主管部门和行业协会等组织机构的价格政策约束。例如，2010 年为控制节假日酒店房价可能出现价格暴涨，国家发展和改革委员会、国家旅游局、国家工商行政管理总局共同发布《关于规范酒店客房市场价格的意见》，特别强调节假日、大型活动期间，管理部门要对旅游接待重点区域的酒店房价加强监管，各地监管部门可根据《中华人民共和国价格法》的规定，对酒店客房价格实施最高限价等临时价格干预措施，旅行社、订房中心等经营单位应当共同维护酒店客房价格市场秩序。

示例链接 10-2

酒店房价暴涨政府实施临时限价

每年春节期间海南酒店房价暴涨，三亚不少五星酒店每晚房价达数万元，堪比国际知名海岛顶级度假酒店，价格已超“国际化”。有网友表示，“三亚酒店价格已与迪拜帆船酒店接轨”“海南一夜堪比马尔代夫七天”，三亚的酒店房价正在不断缔造和刷新国内酒店房价之最。不过，春节过后，海南房价立刻暴跌，喧嚣一时的海南酒店房价终于以暴涨暴跌而收场。

近年来，海南省对春节黄金周期间全省酒店客房价格实施临时价格干预措施。据海南省物价局介绍，海南省物价部门将对旅游和酒店价格信息加强监管，实行动态管理，建立企业诚信档案，定期发布包括客房价格在内的重要商品和服务价格、酒店接待能力、客房预订率等信息，增加客房价格透明度，引导社会消费。今后将主要采取三个措施进行调控。一是合理制定主要节假日的指导价。区分不同地区、不同星级、不同类别酒店，按照企业自报、行业协会评议、所在地价格主管部门审核，合理确定政府指导价，并实行经营者执行价格备案制度。二是加强明码标价管理。按《海南经济特区旅游价格管理规定》要求监督经营者按标示的价格销售和结算，不得虚高标价，扰乱秩序。三是加强市场监督检查，打击哄抬价格和炒卖客房行为。

海南三亚酒店只是一个缩影，国内酒店逢节必涨，高开低走的态势早已形成。高昂的价格，不仅让游客望而却步，更引发人们普遍的反感。许多专家认为海南省物价部门对酒店房价加强监

管，打击哄抬炒作酒店房价行为，并根据市场的发展变化拟定价格调控方案，综合平衡了企业、社会、消费者等各方的利益，维护了城市经济形象，值得其他地方借鉴。但是，也有不少专家认为这对酒店而言并非好事，政府不能为了限价而限价，应事先了解市场，给企业一个好的指引。企业也要懂得经营，不能因政府有无限价而改变服务水准，要始终给客人物有所值的服务。

10.1.3 客房定价方法

成本、市场需求与竞争是影响酒店客房定价的主要因素，也是酒店在定价时主要考虑的因素。因此，酒店客房定价的基本方法主要有三大类型，即以成本为中心的定价法、以需求为中心的定价法和以竞争为中心的定价法。

1. 以成本为中心的定价法

以成本为中心的定价法即以酒店客房经营成本为基础制定客房产品价格的一种方法，主要有千分之一定价法、成本加成定价法和目标收益定价法。从酒店财务管理的角度看，客房产品价格的确定应以成本为基础，如果价格不能保证成本的回收，则酒店的经营活动将无法长期维持。

（1）千分之一定价法。千分之一定价法是根据客房造价来确定房间出租价格的一种方法，即将每间客房的出租价格确定为客房平均造价的千分之一。例如，某酒店有客房 300 间，总造价为 3 000 万美元，若每间客房布局统一，则平均每间客房的造价为 10 万美元，按照千分之一规律，房价应为 10 万美元除以 1 000 等于 100 美元。

千分之一定价法是人们在长期的酒店建设和经营管理实践中总结出来的一般规律，可以用来指导酒店（尤其是新建酒店）客房的定价，判断酒店现行客房价格的合理程度。千分之一定价法通常是根据酒店建设的总投资和客房总数来计算每间客房的平均房价，存在一定的假设条件及局限性。

首先，千分之一定价法计算出来的房价是客房的平均价格，实际上酒店客房的类型、面积、设施设备的豪华程度等有所不同，价格也要有所差别。其次，千分之一定价法要求酒店客房、餐饮及娱乐设施等规模和投资比例适当。否则，如果酒店在餐饮和娱乐设施方面的投资比例很大，则客房方面的投资比例相应缩小，这样按照总投资额和客房数计算的平均房价就很高，就不一定合理了。再次，千分之一定价法存在一定的假设条件，它假定酒店的客房出租率应维持在 60% 左右，而且假定酒店的餐饮、康乐等营业部门能够提供一定数额的利润，这些利润能够支付酒店的日常营业费用。如果各种假设成立，则经过 5 年左右的经营，酒店建设总成本可以通过客房的销售额得到回收。另外，由于千分之一法只考虑了酒店客房的成本因素，而没有考虑供求关系及市场竞争状况。因此，据此制定的客房价格只能作为参考，酒店经营管理人员应在千分之一定价法的基础上，结合当时当地的供求关系及竞争状况加以调整，这样的房价才具有合理性、科学性和竞争性。

（2）成本加成定价法。成本加成定价法也称成本基数法，其定价方法是按客房的成本加上若干百分比的成本利润率进行定价。因此，成本加成定价法需要先估算单位客房每天的总成本（包括固定成本和变动成本），然后在总成本的基础上加上成本利润率，就可获得单位客房产品的价格。虽然成本加成定价法简化了定价过程，但是成本加成定价法没有充分考虑市场需求和竞争状况，不能准确预测客房产品的销售量，自然不能保证经营者通过产品的出售获得预期利润。单位客房价格的计算公式如下。

$$客房价格=\frac{（单位变动成本+单位固定成本）\times（1+成本利润率）}{1-销售税率}$$

（3）目标收益定价法。目标收益定价法又称目标利润定价法，是在预测成本的基础上，按照目标收益的高低确定产品价格的方法。其计算步骤如下：①确定目标收益额；②确定目标利润额；③预测总成本，包括固定成本和变动成本；④确定预期销售量；⑤确定产品价格。因此，目标收益定价法需要先确定一个总的目标利润，然后根据预测的产品销售量把总利润分摊到每件产品的售价中。但是，在实际过程中，价格的高低反过来对产品的销售量有很大的影响，不能确保所定价格能够实现预期销售量目标。所以，目标收益定价法只从卖方的利益出发，没有考虑竞争因素和市场需求的情况。这种方法一般用于在市场上具有一定影响力的企业、市场占有率较高或具有垄断性质的企业。

2. 以需求为中心的定价法

以成本为中心的定价法有一个共同缺点，即忽视了市场需求和竞争因素，完全站在企业角度去考虑问题。以需求为中心的定价方法则以市场导向观念为指导，从客人的需求出发，认为产品的价格主要应根据客人对产品的需求程度和对产品价值的认同程度来决定。这种定价方法认为，一种产品的价格、质量及服务水平等在客人心目中都有一个特定的位置。当产品价格和客人对产品价值的认识理解水平大致一致时，客人才会接受这种价格。反之，如果定价超过了客人对产品的价值的认知，客人是不会接受这个价格的。酒店客房产品的价值，不仅取决于该产品对满足客人某种欲望的客观物质属性，而且取决于客人的主观感受和评价。通常采用的方法有以下 3 种。

（1）直觉评定法。直觉评定法即邀请客人或中间商等，对酒店的客房进行直觉价值评价，以确定房价。例如，某酒店除了拥有与竞争者酒店相同的标准客房外，还具有地理位置优越、环境清洁卫生、安全可靠、服务热情体贴等特点，为此根据直觉评定法，可以得出标准房价如下。

竞争对手房价	400 元
地理位置优越	10 元
环境清洁卫生	10 元
服务热情体贴	20 元
标准客房价格	440 元

（2）相对评分法。相对评分法首先对多家酒店的客房产品进行评分，再按分数的相对比例和现行平均市场价格，计算出客房产品的理解价格。例如，将 100 分按适当比例分配给不同的酒店，假定有甲、乙、丙 3 家酒店，经过综合测评每家得分分别为 40 分、35 分、25 分，这三家酒店的客人愿意支付的平均房价为 400 元，则每家酒店的房价分别如下。

$$甲酒店房价=400\times40/33.3=480（元）$$

$$乙酒店房价=400\times35/33.3=420（元）$$

$$丙酒店房价=400\times25/33.3=300（元）$$

（3）特征评分法。特征评分法要求消费者按各家酒店客房产品的可感知性、可靠性、反应性、保证性及怡情性 5 个特征对自己的相对重要性来评定各家酒店产品的直觉价值等级。每个特征的相对优劣程度分配总分为 100 分，并按每个特征对消费者的相对重要性分配 100 分，每个特征的得分用重要性权数加权，求出全部特征相对优劣程度的总得分（表 10–1）。

表10-1　客房产品特征直觉价值等级评分

特　征	重要性（%）	优势相对分数			特征得分		
		甲酒店	乙酒店	丙酒店	甲酒店	乙酒店	丙酒店
客房设施	25	40	40	20	10	10	5.0
服务质量	30	50	25	25	15	7.5	7.5
服务手段	15	33	33	33	5.0	5.0	5.0
客房安全	15	45	35	20	6.7	5.2	3.0
情感满足	15	33	33	33	5.0	5.0	5.0
合计	100				41.7	32.7	25.5

从表10-1中可见，甲、乙、丙3家酒店产品特征直觉价值总分分别为41.7分、32.7分、25.5分，如果市场平均房价为400元，则结果为

甲酒店房价＝400×41.7/33.3＝501（元）

乙酒店房价＝400×32.7/33.3＝393（元）

丙酒店房价＝400×25.5/33.3＝306（元）

3. 以竞争为中心的定价法

如果酒店行业的竞争异常激烈，酒店在定价时就会把竞争因素放在首位，这样就形成了以竞争为中心的定价法。以竞争为中心的定价法主要有随行就市定价法和边际效益定价法。

（1）随行就市定价法。随行就市定价法主要有两种形式。第一种形式是以酒店业的平均水平或习惯定价水平作为酒店的定价标准。在酒店成本难以估算，竞争者的反应难以确定时，酒店会感到“随行就市”是唯一的也是最明智的选择。因为这种定价法反映了行业中所有企业的集体智慧，这样定价既能获得合理的利益，也能减少因价格竞争带来的风险。第二种形式是追随“领袖企业”和同档次竞争对手的价格，即产品定价不是依据自己的成本和需求状况，而是与“领袖企业”和同档次竞争对手保持相应的价格水准。

（2）边际效益定价法。根据盈亏平衡原理，产品单价减去单位产品变动成本的余额，称为边际效益或边际收入，其作用是补偿单位固定成本。因此，只要边际效益大于零时，多出售一间客房，就能对固定成本有所补偿。这样，在竞争激烈、客房出租率较低时，酒店可以把边际效益作为定价原则。

例如，某酒店客房单位固定成本为400元，单位变动成本为120元，公布房价为880元。时值销售淡季，客房出租率只达35%。某公司客户要求以公布房价5折预订客房。从表面上看，客房单位总成本为520元，如果按照公布房价5折销售，则酒店要亏损80元。但进一步分析成本结构，就会发现每间客房每天变动成本仅为120元，如果按照公布房价5折出售，酒店可获得320元边际收益，收回一部分固定成本分摊，减少酒店损失。因此，边际效益定价法规定了客房价格的最低限，即房价不能低于单位产品的变动成本。一般在客房出租率较低时，采用边际效益定价法可以减少损失，保住市场。

知识链接 10-3

客房价格策略

1. 高牌价、高折扣策略

高牌价可以维护与酒店星级相适应的高档次市场形象，而高折扣政策（包括对散客）则有利于提高酒店的竞争力。这种策略可以在不损害酒店形象的前提下，提高酒店客房的利用率和竞争力。

2. 随行就市的价格策略

大部分酒店都采用随行就市的价格策略，即客房的价格根据淡旺季的不同、时段的不同、客房预订情况的不同、出租率的不同而变化，以期最大限度地提高酒店客房的利用率和经济效益。

3. 相对稳定的价格策略

一些酒店为了取信于消费者，维护酒店在消费者心目中的良好形象，在一段时间内会采取稳定的价格策略，即使客房供不应求，也不随意提高价格。这种定价策略的缺点是，可能会使酒店在短期内丧失很多潜在的获取利润的市场机会。但对企业的长期发展有利。同样，有些酒店即使在市场竞争激烈的情况下，也不轻易下调房价，目的也是为了维护其高档次的市场形象。当然，相对稳定并非绝对不变，最终要不要上浮或下调价格，还要看客房供不应求的程度或市场竞争的激烈程度，以及这种供不应求（或供过于求）是暂时的还是长期的。在供不应求（或供过于求）的状况长期存在或供不应求（或供过于求）的程度很高的情况下，如果一味地为了稳定价格而保持价格不变也是不可取的，它会使酒店长期蒙受损失或失去竞争力。

4. 中低价策略

中低价策略即酒店对外公布的牌价始终保持同档次酒店中的中低价水平（不打折或打折幅度很小），给人以稳定、实惠的价格形象，以此来吸引客人，取得竞争优势。

10.1.4 房价的调控

1. 房价的控制

房价的控制需要制定一系列的规章制度，以便总台工作人员操作执行。一般要明确规定以下内容细则。①对优惠房使用的报批制度。②对各种优惠种类和程度的规定。③对优惠价格的享有者应具备条件的规定。④有关管理人员对浮动价格所拥有的决定权的规定。⑤对各类特殊用房的留用数量的规定。⑥对与客人签订房价合同的责任规定。

2. 房价的调整

在实际运营过程中，酒店房价应保持连续性、一致性和相对稳定性，但是房价并不是一成不变的，需要根据实际情况变化及时进行调整，以适应市场需求和变化。无论是调高房价，还是调低房价，都要有充足的理由，并经过慎重的分析和研究。一般来说，当客房供不应求，或者酒店服务质量或档次有明显提升，或者市场物价上涨等导致酒店成本费用不断增加时，酒店可以适当提高房价，以保持或增加酒店赢利。通常，酒店调高房价的方法主要有明调和暗调两种。明调，即公开涨价，直接提高客房房价。暗调，即采取一定的方法使房价保持不变，但实际房价隐性上升，如取消或降低折扣、实行服务收费、减少客房产品的不必要功能、在客房产品线中增加高价产品等。当市场供大于求，竞争激烈，经营不佳时，酒店可以考虑适当调低房价进行市场促销。酒店客房降价促销既可以是直接降价，也可以是间接降价。直接降价就是直接降低房价，间接降价就是保持价目表上的价格不变，通过增大各种折扣、赠送其他系列服务等手段，降低产品的实际价格。例如，为鼓励消费者大量购买和频繁购买，可以对客房销售实行数量折扣；为减轻淡季客房闲置压力，调整淡旺季的销售不均衡，可以实施季节折扣；为鼓励消费者提前偿还欠款，加速资金周转，可以实行现金折扣等。无论是调高房价还是调低房价都会引起客人和竞争者的各种反应，酒店应充分考虑各种可能出现的情况，做好应对准备，使房价的调整真正达到预期目标。


知识链接 10-4

客人及竞争者对客房调价的反应

1. 客人对客房调价的反应

衡量客房定价成功与否的重要标志是客人能否在认可房价的基础上接受其客房产品。当酒店准备调整房价时，首先应考虑的是调整后的价格能否为客人所接受，客人将如何理解这种调价行为，以便采取相应措施。例如，当酒店提高房价时，有的客人会认为酒店客房产品质量提高，物价上涨，通货膨胀，房价自然上涨，或者认为酒店客房畅销，供不应求，因此提高了售价；也有的客人认为这是酒店想通过提高房价获取更多利润。一般而言，降价容易涨价难，调高房价往往会遭到消费者的反对。因此，酒店在调整房价时，要着重分析消费者可能出现的各种反应，尤其是提高房价时，要掌握好涨价幅度、涨价时机，并注意及时与消费者进行沟通。

2. 竞争者对客房调价的反应

酒店在调整房价时，除了要考虑消费者的反应，还要考虑同行酒店即竞争者的反应。因为竞争者的反应直接决定着酒店采取某种价格策略和调整房价的效果。例如，当酒店房价上调时，如果市场上产品供不应求，竞争者一般就会跟随涨价，这样大家都有好处，所有酒店客房都能在较高的价位上销售出去。但是，如果竞争者并不随之提价，那么就有可能会导致提价酒店客房销售受到影响，导致原有市场份额缩小。又如，当酒店房价下调时，如果竞争者的策略保持不变，则可能会起到扩大市场份额的作用；如果竞争者也随之同幅或更大幅度降价，则酒店降价的效果可能就会被抵消，销售利润会下降，甚至不如调价前的利润高。当然，竞争者也可能采取非价格手段来应付竞争，但更多的情况是竞争者会追随酒店进行产品降价，使行业间进入新一轮的产品价格竞争。此外，酒店在行业中所处优劣势地位也影响着竞争者对调价的反应。例如，如果酒店在行业中处于优势地位，作为整个行业价格变动倡导者可能会引发更多同业竞争者的追随。如果酒店在行业中处于劣势地位，则酒店主动调价要非常谨慎，以免导致行业中的优势酒店对自己进行报复。当然，劣势酒店如果把握好时机主动调价，也会令优势酒店措手不及，从而迅速扭转不利的市场局面。

10.2 客房销售渠道管理

销售渠道是销售体系的命脉，在整个销售管理体系中十分重要。销售渠道的成功运作必将为产品的整个销售工作奠定坚实的基础；反之，则会为销售工作制造出一道又一道的障碍。因此，做好客房销售渠道管理是客房销售管理的一项重要工作。

10.2.1 客房销售渠道的种类

销售渠道又称分销渠道，是指宾客从产生消费动机，进入酒店，到最终消费酒店服务产品整个过程中所经历的过程及相应的一切活动的总和。在市场经济条件下，大部分酒店产品必须依靠一定的销售渠道，才能将产品转移到宾客手中。它既是酒店产品商品化的必由之路，也是连接产品和宾客的中介。酒店客房销售渠道主要包括直接销售渠道和间接销售渠道两种。

1. 直接销售渠道

直接销售渠道又称零层次渠道，指酒店不通过任何中间商直接向宾客销售产品，亦即宾客直接向酒店购买产品。通常，酒店有 3 种直接销售渠道可供选择。①酒店直接向登门的宾

客出售酒店产品和服务，这是酒店最传统的销售方式。②客户通过电话、传真、网络等途径直接向酒店预订产品和服务。③酒店在经营区域或目标市场领域自设销售点，如酒店在机场、车站等设立销售点，直接面向宾客销售产品和服务。

2. 间接销售渠道

单靠直接营销渠道很难有效地吸引分散在各地的宾客，直接销售渠道愈显脆弱。许多酒店开始借助批发商、零售商、代理商等销售机构和个人在销售信息上的优势开展销售活动。这种借助中间商将酒店产品转移到最终消费者手中的途径称为间接销售渠道。

根据中间商介入的数量不同，间接销售渠道有不同的长度和宽度。销售渠道的长度指产品从酒店转移到宾客这一过程中所涉及的中间商的数量。中间商的数量越多，销售渠道越长。所谓销售渠道的宽度，指一家酒店在具体销售渠道中中间商及销售网点的数目和分布格局。中间商及销售网点多的属于宽渠道；反之，则可称为窄渠道。酒店通常有两种间接销售渠道可供选择。①酒店将产品以较低的价格出售给零售商，由零售商组织客源。②酒店在与批发商（如经营团体包价旅游的旅行社）进行价格谈判的基础上，以大幅度低于门市价的价格，将其产品批量销售或预订给批发商，批发商则委托零售商将产品出售给最终宾客。

对于酒店来说都应尽可能地避免采用三级以上的销售渠道，这是因为在销售渠道中中间商越多，产品或服务的价格就会越高，极不利于产品的销售。酒店也难以对这些渠道的中间商进行控制和管理。

知识链接 10-5

直销还是分销：酒店业面临营销渠道艰难抉择

由于自身直销平台缺失，很多酒店受制于强势分销商的处境不断浮出水面。业内人士指出，如果酒店过度依赖某一个分销商，最终将有可能丧失客房定价权，包括佣金谈判的权利。中国旅游研究院院长戴斌教授指出，由于中国酒店产业目前是弱渠道的供应商，而且处于分散经营的态势，因此在与强势的渠道商进行交易时，不可避免地处于事实的低议价权地位，而这是产业演化与市场竞争的结果。

酒店想要在市场竞争中拥有话语权，建立自身直销渠道是最好的选择。但遗憾的是，除了一些经济型连锁酒店品牌外，中国酒店自身直销渠道的建设不仅先天弱势，而且缺乏自身的特色品牌，酒店直销道路并不好走。对于酒店直销平台的建设，艺龙旅行网（以下简称艺龙）CEO 崔广福表示，酒店应该建立自己网上直销的能力。戴斌也指出，酒店企业、特别是集团化发展的酒店企业拓展自己的销售渠道是必然的战略选择，但任何渠道建设都是有成本的。于是，现实中很多酒店将自建直销平台的成本变成了强势分销商的佣金。

10.2.2 客房销售渠道的选择与管理

优秀的酒店经营管理者不会忽视客房销售渠道管理，都懂得如何使用销售渠道，如何利用销售渠道的优势，如何最大限度地激发销售渠道中间商的积极性，为酒店创造效益。

1. 选择销售渠道

酒店客房销售渠道主要包括直销、旅行社、订房中心、协议单位、互联网分销平台、航空公司等。酒店在选择客房销售渠道时，首先要掌握各目标市场消费者购买酒店客房产品的主要渠道，再根据酒店实力、客房产品特点和竞争对手的客房销售策略确定酒店的销售渠道类型，然后运用经济效益、年输送客源量、市场声誉等评估各渠道质量，择优而定。



知识链接 10-6

酒店常见营销渠道大比拼

1. 旅行社

纵观酒店营销市场，旅行社与酒店的关系可谓相容共生，就订房量来说，旅行社几乎是酒店最大的常客。撇开房价不谈，旅行社的团队能为酒店输送大量客源，对酒店入住率的拉动效应十分明显。但是旅行社的客户并非全部是品质型客户，质量和品质优秀的酒店往往未必是市场的最后赢家。针对这一渠道方式，酒店还是应该明确自身定位，并与旅行社维持正常融洽的合作关系，过分追求这部分客源的比重，并不一定对酒店的业绩构成显著提升。对于高星级酒店而言，在旅行社渠道的关系上应避免随意性。

2. 订房中心

订房中心为酒店开拓异地客源的作用功不可没。但由于绩效考评，订房中心也越来越将返佣作为利润跟踪指标。酒店给的佣金影响着酒店在网页上的排位，影响着电话呼叫中心的推荐指向。从某种意义上说，这部分客户是网站的客户，并没有真正融入酒店成为酒店的客户。而且现在不少网络公司要求酒店在任何情况下都必须预留 2～3 间客房，否则终止合作。这些霸道的做法，已经引起了部分酒店的不满。

3. 协议客户和大客户

协议客户和大客户是酒店的顶梁柱。很多酒店的主营收入来源就是单位协议客户。这部分客户主要是当地重要的大型国有企业、跨国公司及政府部门，而这部分客源也是各家酒店争夺的焦点。在日常营销工作中，酒店销售部的主要精力和工作重心无疑应放在大协议客户上，一般销售部高层会亲自维系这部分客户。不过，由于大协议客户数量增长有限，而且许多客户已经和熟悉的酒店打交道，对其他酒店而言是一个难题。而且，中小企业往往与多家酒店签订协议，他们也许一年也不到酒店来一次。可见，签订这种协议并不能够有效地吸引和稳定客户。

4. 商务散客

商务散客和旅行社客源市场不同，它没有明显的淡季和旺季之分，而且商务散客对价格不敏感，在他们身上酒店往往可以赚到更多的利润，获得更可观的利润率。如果商务散客比例上升，不仅会提升整个酒店的房价体系，还会增强酒店对旅行团队的议价能力和叫板砝码。目前商务散客已经成为众多酒店追逐的目标。不过，由于异地商务散客往往通过本地客户接触和了解酒店市场。因此，本地商务散客对酒店的认知度就显得极为重要。但是，由于本地的商务散客人数众多，布局分散，不是集中于几个单位，几个写字楼，而是分散于城市的各个地区。因此，销售部的扫楼和亲临拜访效果并不确定，如果找到一种有效覆盖本地商务散客的方式，对酒店将大有裨益。

2. 建立销售网络

建立销售网络即与选定的中间商联络、谈判，介绍酒店客房产品，协商促销办法，并签订协议。

3. 日常渠道管理

一方面酒店要及时向销售网内各渠道成员提供酒店的最新动态、产品信息、宣传资料和销售策略变化，严格而灵活地执行双方协议，进行联谊和激励。另一方面酒店要每月评估各中间商和各渠道的销售业绩，分析得失原因，采取相应措施，遇到渠道成员的违规操作行为时，应及时制止，保护酒店利益。

4. 调整和更新销售渠道

销售渠道是需要根据市场变化和发展需要不断进行调整和更新的，但在调整前应事先进行经济效益分析和影响分析，对原来销售渠道及中间商和新的销售渠道及中间商进行评价，综合考虑新老销售渠道的经济性、可控制性和适应性，做到慎重而行。



案例分析 10-1

后携程时代的酒店多渠道管理

携程旅行网（以下简称携程）的出现，改变了中国酒店业的营销渠道。作为一个独特的资源整合者，携程一只手掌控着全国数十万会员客户，另一只手则控制了全国数千家酒店，逐渐形成了“低价销售—扩大市场规模—更低代理价格—更低价格销售”的循环模式，以佣金形式赚取垄断利润。高昂的成本，推高了佣金，但酒店却是“敢怒不敢言”。因为对于他们中的绝大多数而言，高达 30% 来自携程这一单一渠道的事实，让携程已成了他们想扔却无法放下的拐杖。

与国内一些酒店高达 30% 的客源来自携程或艺龙等渠道商不同，跻身全球酒店业百强的金陵饭店集团有限公司（以下简称金陵饭店）2007 年年初就与携程结束了合作关系，自己通过 IT 平台整合了多种订房渠道，“冲淡”了一家独大的渠道格局。金陵饭店对携程说不，给了国内酒店业者不小的反思。对于相对弱小的中国酒店业而言，更应该综合运用自身网络、订房网站、旅行社等多重销售渠道，变被动为主动，平衡各种销售渠道之间的比重，切忌“在一棵树上吊死”。

分析：中国酒店业面对迅速发展中的互联网订房公司，酒店集团除了提升自身的客房销售能力外，还应该拓展多元化的销售渠道。全球连锁的瑞士酒店预订系统非常完善，但同时仍与 80 多家酒店预订网站和旅行社合作，而国内许多酒店则明显忽视了这方面的渠道建设。

10.3 收 益 管 理

收益管理最早出现于航空业，后被引入酒店业。近年来，收益管理在国际酒店中得到了愈来愈广泛的应用，是未来酒店经营管理的重要发展趋势。

10.3.1 收益管理概述

1. 收益管理理论起源

收益管理理论最早起源于美国航空业。在 1978 年《解除航空公司管制法》颁布以前，美国政府制定了统一的国内票价，根据飞行的距离来衡量航空业的平均成本，所有航空公司的航班只要飞行距离相同，都必须执行相同的票价。1978 年以后，伴随着价格管制的解除，收益管理应运而生。当时出现了一家新的航空公司——人民捷运公司，推出了低价机票。一些大航空公司，如美洲航空公司和联合航空公司，为了与人民捷运公司竞争，将一部分座位以低价出售，但同时将剩余的座位仍然以高价出售。通过这种方式，他们既吸引了人民捷运公司那些价格敏感型的顾客，同时又没有失去高价顾客，结果大量人民捷运公司的顾客转投大航空公司，人民捷运公司最终破产。人民捷运公司前主席唐纳德·伯尔（Donald Burr）认为，人民捷运公司破产的主要原因是缺乏收益管理系统。

酒店业最先开发使用收益管理系统（revenue management system，RMS）的是万豪国际酒店。由于收益管理系统的开发使用，不仅帮助酒店经营管理者迅速、准确地做出各种决策，同时也使酒店的总收益获得提高。因此，近年来，美国许多中高档酒店（如假日酒店、希尔顿

酒店、凯悦酒店、上海威斯汀大饭店等酒店集团）都先后开发了各自的收益管理系统。据报道，自从收益管理系统建立以来，凯悦摄政俱乐部客房的预订率上升了 20%，各个预订中心平均房价也有所上调。希尔顿酒店已经创造了空前的收入纪录。

2. 收益管理的核心内容和主要功能

收益管理的核心是通过制定一套灵活的且符合市场竞争规律的价格体系，再结合现代化的微观市场预测及价格优化手段对企业资源进行动态调控，使得企业在实现长期目标的同时，又在每一具体营运时刻充分利用市场出现的机遇来获取最大收益。概括而言，收益管理目标是使企业产品能在最佳的时刻，以最好的价格，通过最优渠道，出售给最合适的顾客。

一般来说，不同的酒店由于其各自的市场定位、客源情况、管理理念及控制机制的不同，其开发使用的收益管理系统也各有差异。但是，这些收益管理系统均具有两大共同功能：需求预测和优化调控。

需求预测功能是准确地预测未来旅客需求及客户供给的情况，使管理者对今后的市场变化有一个较清晰的认识。该功能在分析酒店以往有关客房预订的历史资料及当前旅客预订的情况基础上，正确估计出未来每天的旅客需求和空房的供给，其中包括每天不同时段可能有多少旅客会来预订房间、他们是什么样的旅客、要住什么样的房间、要住多长时间，以及每天各个时段有多少空房可供预订等。有了这些精确的预测，再根据各种客人对价格的敏感度等，酒店就能很好地控制资源，提高收益。为保证预测的准确性，收益管理系统往往进行长期、中期和短期的预测。长期预测的时间通常为 3～9 个月，中期预测为 7 天至 3 个月，短期预测为当天多个时段至以后的 7 天。由于许多旅客是当天临时登记入住的，有的收益管理系统还每间隔几个小时就进行一次短期预测。

优化调控功能是制定最佳房价并推荐最佳空房分配的方案，以供管理者决策参考。这些最佳房价与最佳空房分配方案的制定，是在以持续增长的酒店总收益为目标，并依据旅客需求与客房供给的预测及考虑其竞争对手的情况下，通过建立和分析复杂的数学模型而获得的。其中最佳房价包括每天各个时段不同房间的价格，最佳空房分配方案则是动态地调控每日不同时段各种空房供给的配额。根据各种不同的预售和价格控制系统，酒店业普遍采用的优化方法主要包括线性规划、动态规划、边际收益控制、风险最小化等。这些办法最终转换为可操作的控制机制，如最短最长控制、完全长度控制等。

知识链接 10-7

收益管理如何提升酒店绩效

一是能够从事复杂和繁多的数据运算，减轻了人工劳动，节省了用工时间，提高了工作效率。收益管理的核心工作内容之一就是对未来某一个时期市场需求情况的预测。以前在没有系统帮助的情况下，管理者需要花费大量的时间来收集客史数据和从事复杂的数学运算。收益管理系统借助计算机技术，通过与酒店总台管理系统连接，便可自动获取所需的客史数据并加以整理，通过系统中已建立好的预测模型来对复杂和繁多的数据进行运算，可在非常短的时间内计算出管理者所需要的预测结果，把管理者从繁重的数据运算中解脱出来，使他们有更多的精力来从事市场分析、运筹和决策工作。

二是能够解决人工难以实现的技术难题，实现诸如价格优化、动态定价及容量控制等功能。价格优化需要通过建立房价、需求量和收入之间的需求函数关系，并通过需求的价格弹性分析来获得。动态定价要求房价随着市场需求的波动而发生相应的变动，每一天会产生数次乃至数十次以上的波动变化。容量控制是指对现有客房存量的有效分配，不仅需要建立复杂的数学模型，而

且要运用优化排列组合和嵌套控制及非线性关系需求曲线等复杂的数学概念。这些带有随机性的复杂数学运算都是人工无法替代的，需要借助计算机系统来完成。

三是可为酒店管理者及时提供竞争对手信息和相关分析报告，做到知彼知己、百战不殆。收益管理系统供应商往往为了增强其产品功能，提高产品市场竞争力，一般都会建立相应的渠道或通过一定的技术手段来及时获取相关酒店市场信息，从而为其用户提供更多的类似竞争分析等方面的服务，对酒店管理者制定和调整收益管理策略，提高对市场判断的前瞻性方面都具有十分重要的意义。

四是为酒店实现全面管理信息化奠定了基础。酒店实现全面管理信息化，除了在总台管理、销售管理、餐饮管理、客房管理、康乐管理和财务管理等方面实现计算机智能化管理外，收益管理作为一门综合了运筹学、营销学和管理科学等领域理论的学科，更需要运用计算机来替代手工工作。只有补上收益管理系统这一板块，才能使酒店向全面实现管理信息化迈进。否则，可谓是全面管理信息化中的一项缺失。收益管理系统作为连接客户、直分销渠道和酒店总台管理系统的重要媒介，对酒店整体管理信息系统的构建起着重要的作用。

3. 收益管理的实施

收益管理需要对市场和客源进行细分，对不同目的的顾客在不同时刻的需求进行定量预测，通过优化方法实行动态控制，从而实现酒店收益的最大化。

收益管理的实施主要是做好存房管理和订房管理。存房管理是指总台管理人员为各个细分市场的顾客合理安排一定数量的客房；订房管理是指预订部的管理人员根据不同时期的客房需求量，确定不同的房价。因此，收益管理采用的是一种新的更有效的差异定价法，它可以根据不同的客人、未来时期客人对酒店的预订情况及酒店客房的储备情况，在不同的季节、不同的时间及一天中不同的时段，随时调整和改变客房价格，以期实现酒店收益的最大化。例如，在客房需求量较高时，可以限制低价客房数量，停售低价房和收益差的包价产品，只接受住宿时间较长的顾客预订和愿意支付高价位的团体预订。在客房需求量较低时，可以向散客提供特殊的促销价，招徕低价的团体顾客，或向当地市场推出少量廉价的包价活动。

总之，收益管理的精髓和关键是对客房需求情况进行准确的预测，并根据预测情况，确定具有竞争力的、能够保证酒店最大收益的客房价格。

 **知识链接 10-8**

实施收益管理的几点提示

1. 前厅部要有营销部的理念

要做好前厅的收益管理，当务之急是前厅部经理要具备“前厅部也是营销部”的理念，在做好部门的日常管理工作之余，向前厅部员工灌输“前厅部是酒店第二营销部”的理念，并对总台接待班组和大堂副理进行营销业务培训，把走进酒店的每一位客人当成营销的对象。

2. 要制定前厅收益管理的奖励制度

为了推动前厅部的收益管理工作成效，前厅部应制定“超平均房价”和“超入住率”的奖励方案，报酒店管理层批准实施，以维护员工的工作积极性。前厅部还可制定员工售房促销奖励制度。

3. 调控好前厅散客的入住比率

由于酒店协议客人的房价一般是一年一签，基本不变，前厅的收益管理运作对象主要是前厅散客这一部分。所以，前厅收益管理需要适时、适度地调整前厅散客的房价，提高入住率和入住房价，这样才能让前厅收益管理功能凸显。

4. 关注非标准房类的房间资源的收益管理

酒店的协议客人使用的房间大都集中在普通标准客房，而酒店的豪华房、豪华套房、行政套房、总统套房等豪华房类的空置率都比较高。这些豪华房类的出租由于受到酒店房价政策的限制通常较难出售。为了改变这种资源闲置的情况，酒店管理层要向前厅部充分授权，给前厅员工有卖出豪华房类的洽谈空间。

5. 重视节假日和重大活动的价格需求控制

节假日和重大活动时段的营业对酒店的总体房务收入有较大作用，对平均房价的提升和净利润的增加有明显的拉动效应。在国家确定的每年两个黄金周、清明节、端午节、中秋节等节假日和当地政府策划的重大商贸活动期间，酒店要“该出手时就出手，该提价时就提价”，对当期的房价进行调整提升，对低价房给予数量控制。

10.3.2 收益管理的应用现状、实施障碍与应用前景

1. 收益管理在我国的应用现状

收益管理系统在国外已经十分普遍，但在国内还是凤毛麟角（主要集中在国外酒店集团管理的酒店），基本处于空白状态，然而其开发应用的主要条件已基本成熟。因为随着计算机的日益普及，国内许多四星级、五星级酒店或酒店集团，已先后建立并逐渐完善了信息管理系统，而收益管理系统正是以信息管理系统为基础。

由于收益管理系统需要大量的投入（主要是购买和开发收益管理系统），因此，酒店业收益管理不可一哄而上，应从酒店集团及四星级、五星等高星级、大规模酒店开始，以后逐步推广到中小型酒店。但这并不意味着中小型及中低档酒店与收益管理无缘。对于单体中小型及中低档酒店而言，虽然采用计算机收益管理系统的条件还不成熟，但利用收益管理理念，通过人工的方法进行酒店收益管理还是可行的，也是必要的，这取决于酒店前厅及销售管理人员的经验和素质。

2. 收益管理的实施障碍

影响有效运用收益管理的障碍主要有两方面。

一方面来自酒店内部。例如，对收益管理缺乏正确的认识，将收益管理简单解释为折扣价，甚至认为收益管理意味着价格战。而且由于收益管理是以历史数据信息为基础的，酒店如果缺乏足够准确的信息，即使有计算机，也无法进行需求预测和对产品进行控制管理。现实中有许多酒店缺乏收集和记录支持收益管理所需的销售信息，或者此类信息数量有限，因为收集和处理这些数据往往会增加酒店经营成本。尤其是那些没有实现计算机化的小酒店，收集数据及对其自动化预测的额外投资确实很大。另外，收益管理运用得当，不仅房价卖得高，而且出租率也很高。但有时由于信息和情报的错误，加大了房价控制力度，推掉了一些较低房价的顾客，可能导致实际抵达的顾客比预期的少，不能完成预期的出租率。所以，一些酒店认为目前市场风险因素较多，实施风险较大。尤其是对一些酒店依靠其合作的旅游经营商或旅行社获得了很好的销售量，或者和主要的企业客户都已经协商好了房价，这些情况下酒店既不容易进行价格调整，又不愿承担市场风险，自然为收益管理的实施增加障碍。

另一方面则来自酒店外部环境。例如，政府对于旺季和淡季分别规定了价格限制，从而限制了酒店在旺季提价的范围和淡季打折的范围。而且，收益管理也会给一些客人造成混乱的印象，继而引起他们的不满，因为同样的客房和服务，客人却要付出不同的价格——仅仅是因为预订时间的不同。顾客对机票价格的变化可能已经习以为常，但对酒店价格的如此变化却可能引起他们的不满。

3. 收益管理的应用前景

收益管理是 20 世纪 80 年代发展起来的一种现代科学营运管理办法，其在酒店业、汽车出租业、影剧院业、广播电视业和公共事业等行业获得了成功应用。《华尔街日报》认为在目前出现的商业策略中，收益管理是排在第一位的，并称收益管理是一种有待探索、前途光明的实践。甚至有人认为："那些忽视应用收益管理使收益和利润最大化的企业将失去竞争力。"

由于收益管理系统对公司决策和创利的巨大影响，世界许多著名酒店集团，特别是欧美的主要酒店集团管理层都对收益管理高度重视，先后建立了专门的收益管理部门，并配置了能进行大量数据分析和实时优化处理的计算机系统。这些系统和酒店的总台系统、预售系统及数据库相连，为酒店管理提供了多功能、快捷的决策辅助，使得酒店从被动式管理变成主动式控制，从而在市场竞争中获得先机。根据对美国一些常年进行收益管理的酒店的统计，价格和收益管理现已成为最大的利润增长手段。一个现代化的收益管理系统每年可为酒店增加 4%～8% 的额外收益。对许多企业而言，这几乎相当于 50%～100% 的净利润。

随着计算机和信息技术的迅速发展，酒店已经引入了计算机联网的预售及客房管理系统，使得酒店管理进入了数字化阶段。酒店业的价格与收益管理系统的功能也日益显得重要起来。一个有效的收益管理系统不仅能对一个酒店的资源进行最佳管理，而且是提高酒店管理人员现代管理意识的有效工具。特别是面对日益激烈的竞争环境和越来越复杂的产品组合，收益管理在许多情况下已成为一种不可或缺的决策工具。

示例链接 10-3

鸿鹄收益管理系统助力河南永和铂爵国际酒店收益稳步提升

上海鸿鹄收益管理系统（HiYield RMS）是中国收益管理教父、美国著名收益管理专家胡质健先生带领中、美、加三国精英专门为中国旅游酒店业量身定做的酒店收益管理系统。河南永和铂爵国际酒店是 HiYield RMS 在河南省的第一家白金五星级酒店用户。自 2016 年 7 月河南永和铂爵国际酒店开始系统地实施收益管理策略后，首先是客房出租率不断提升，增幅越来越大。特别是当 HiYield RMS 上线后，用电脑加人脑来做收益管理之后，客房出租率增幅比手工时显著提高。其次是酒店市场占有率有了明显的变化，在使用 HiYield RMS 之后，市场渗透指数开始逐步上升，在使用 3 个月后，得到了较大幅度的提升，同时平均房价指数、收入产生指数也得到了显著的提升。再次是酒店的 Rev PAR（revenue per available room，每间可售房的平均收益）在使用 HiYield RMS 3 个月后，在竞争群中的优势更为明显。

10.4 客房经营统计分析

客房经营统计分析既是酒店管理者及时了解客房销售信息和存在的问题，制定科学合理的房价和销售策略，实现客房销售收益最大化的有效工具，也是考核酒店经营管理者业绩的重要指标。通常评价酒店客房经营效益的指标主要有客房出租率、平均房价（average room rate，ARR）、Rev PAR 和 GOP PAR（gross operating profit per available room，每天每间可售房的经营毛利润）。

10.4.1 客房出租率

客房出租率是反映酒店客房经营状况的一项重要指标，是酒店实际出租的客房数与酒店可供出租客房数的百分比。其计算公式为

$$客房出租率=\frac{已出租客房数}{可供出租客房数}\times 100\%$$

客房出租率是表示酒店客房利用状况，反映酒店经营管理水平的一项重要指标。一般来说，酒店要获得更多的盈利，必须扩大客房销售，提高客房出租率。因此，酒店经营管理者总是设法提高客房出租率。但是，酒店要想严格控制质量，在市场竞争中保持长久的实力，就必须有意识地控制客房使用，不能一味地追求高出租率，以便为客房维修和全面质量控制创造机会。因为设施设备长期超负荷使用，必然缺乏保养维护，这样会缩短使用寿命，而且会导致使用功能和效果不佳。客房服务人员长期超负荷工作，自然会工作疲劳，服务质量下降，而且没有时间参加培训学习，不利于未来发展。所以，一些专家建议理想的年平均出租率在 80% 左右，最高不要超过 90%。


知识链接 10-9

双 开 率

双开率是指两位客人同住一个房间的房数占所出租房间总数的百分比。其计算公式为

$$双开率=\frac{双人使用的房间数}{已出租客房数}\times 100\%$$

$$=\frac{客人总数-已出租客房数}{已出租客房数}\times 100\%$$

例如，某酒店下榻客人数为 280 人，当日出租客房数为 200 间，则其双开率为

$$双开率=\frac{280-200}{200}\times 100\%=40\%$$

双开率是反应每间客房利用状况的重要指标，也是酒店增加收入的一种经营手段。例如，酒店在客房销售淡季，遇多位客人一起住宿时，可以通过价格优惠鼓励同行客人单独开房，有意提高出租率。而在客房销售旺季，产品供不应求，遇多位客人一起住宿时，可以通过价格优惠鼓励同行客人合伙开房，有意提高双开率。

10.4.2 平均房价

平均房价是酒店客房经营状况的第二个重要指标，是客房销售总收入与已出租客房数的比值。其计算公式为

$$平均房价=\frac{客房销售总收入}{已出租客房数}$$

影响平均房价的因素主要是每间客房的实际出租房价和已出租客房的数量及类型结构。一般来说，高价位客房销售数量越多，平均房价越高。相反，低价位客房销售越多，平均房价越低。由于客房销售时存在各种优惠、折扣等情况，所以客房实际出租的房价要低于门市

价。所以，当客房销售数量和类型结构相同时，客人享受的优惠、折扣等越少，已出租客房的平均房价就越高。因此，总台接待员要掌握一定的推销技巧，一方面要根据客人需求情况，适时推销高档次客房，一方面要善于传递产品价值，避免一味地以折扣优惠吸引客人。

知识链接 10–10

客房销售效率

客房销售效率是指实际客房出租所得销售额占全部可出租客房的牌价出租销售总额的百分比。其计算公式为

$$客房销售效率=\frac{客房实际销售额}{全部客房牌价出租的销售总额}\times 100\%$$

例如，某酒店拥有可出租客房 270 间，其中房间类型和公布牌价如下：单人间 50 间，房价 400 元；标准间 180 间，房价 700 元；普通套间 30 间，房价 1 250 元；豪华套间 10 间，房价 1 800 元。假设某日该酒店客房销售额为 120 000 元，则其客房销售效率为

$$客房销售效率=\frac{120\ 000}{50\times 400+180\times 700+30\times 1\ 250+10\times 1\ 800}\times 100\%=59.6\%$$

客房出租率和客房销售的平均房价变化都直接影响客房销售效率。客房销售效率比单纯的客房出租率或平均房价更完善、更准确，可以更好地衡量客房销售的实际效果。

10.4.3 Rev PAR

Rev PAR 是指一定时期内（通常以一年为单位），酒店每间可售房的平均收益。当这种收益表现为每日收益水平时，Rev PAR 就表现为酒店可售房间的平均房价。其计算公式为

$$\text{Rev PAR}=\frac{计划期客房总收入}{计划期天数\times 酒店可售房间数}=\frac{计划期日平均客房总收入}{酒店可售房间数}$$

由于

$$酒店可售房间数（即可供出租客房数）=\frac{已出租客房数}{出租率}\times 100\%$$

所以

$$\text{Rev PAR}=\frac{计划期日平均客房总收入}{已出租客房数}\times 出租率=平均房价\times 出租率$$

因此，只谈已出租客房的平均房价是没有意义的，只有与客房出租率结合使用，才能反映酒店客房的经营效益。因为较高的平均房价可能意味着较低的客房出租率，而较高的客房出租率则可能隐含着较低的平均房价。同样，只用客房出租率作为衡量酒店客房经营业绩的标准也是不科学的。尤其是对于那些为了追求高出租率而实施低价竞争的酒店而言，客房出租率根本不能说明问题。而 Rev PAR 这一国际酒店业普遍采用的衡量指标反映的是以每间客房为基础所产生的客房收入，既考虑到了客房的平均房价，也考虑到了客房的出租率，因而能够较好地反映酒店客房的盈利能力和酒店经营状况。酒店经营管理者的目标就是要通过客房出租率和平均房价的提高来实现 Rev PAR 的最大化。它能够衡量酒店客房库存管理的成功与否。



知识链接 10-11

理想平均房价

理想平均房价是指酒店各类客房以现行牌价按不同的客人结构出租时可达到的理想的平均房价。其计算方法如下。

（1）假设为客人排房时，总台依次从低档到高档为客人安排房间，直至给客人全部安排完为止，计算低价出租客房时的平均房价 P_1。

（2）假设为客人排房时，总台依次从高档到低档为客人安排房间，直至给客人全部安排完为止，计算高价出租客房时的平均房价 P_2。

（3）计算低价出租客房时的平均房价 P_1 和高价出租客房时的平均房价 P_2 的平均值，即为理想平均房价。

理想平均房价可以说是酒店客房的一个平均标准收益，需要将实际平均房价与这个平均标准收益（理想平均房价）进行比较，才可以客观地评价客房经营的收益程度。如果实际平均房价高于理想平均房价，则说明酒店经济效益较好，酒店可以获得较理想的盈利。这种比较也可以在一定程度上反映酒店客房牌价是否符合市场需求，如果两者相差甚远，则说明酒店客房牌价可能过高或过低，不符合市场需求，需要进行调整。

10.4.4 GOP PAR

GOP PAR 具体含义为每天每间可售房的经营毛利润（GOP）。在这一定义中，经营毛利润等于酒店总收入减去部门经营总成本和经营开支。

尽管 Rev PAR 是国际酒店行业公认的而且是最常用的经营业绩衡量指标，而且能够提供大致的市场趋势和一些收入指数，但是在仅以 Rev PAR 为基础分析一家酒店的经营业绩时也存在一些值得注意的不足。于是，国际上的一些专家提出了一种可以弥补 Rev PAR 不足的业绩衡量概念，即 GOP PAR。因为 Rev PAR 作为衡量酒店客房经营效益的指标，其增加固然是酒店效益的增长，但不一定是效益的最优增长。这是由于 Rev PAR 是平均房价与平均出租率两个因子的乘积，其增长可以源自两种情况，一是出租率的上升，二是房价的上涨。而出租率的上升和房价的上涨对经营毛利润率和 GOP PAR 增长的影响是不完全一样的：前者通过售出更多的客房来实现 Rev PAR 上升，客房的直接支出成本（如客用品的日耗、布件的洗涤等）相应增加，因此在其他条件不变的情况下，经营毛利润率没有增加，GOP PAR 虽有增加，但增加比例相对较小；后者通过以较高价格卖出同样数量（甚至数量较少）的客房来实现 Rev PAR 上升，客房的直接支出成本不变甚至会减少，因而在其他条件不变的情况下，不仅经营毛利润率与 GOP PAR 都会增加，GOP PAR 的增长幅度也相对较大。因此，相比较而言，源自房价上涨因素，与经营毛利润率、GOP PAR 联动同向增长的 Rev PAR 的上升，才是酒店效益更优的体现。

国际品牌管理的酒店，其管理合同一般规定管理费用的结构由根据营业收入总额百分比提取的基本管理费和根据经营毛利润总额百分比提取的奖励管理费两大块组成，有的合同还规定奖励管理费的提取要以一定比例的经营毛利润率为起点，在此起点之上，经营毛利润率越高，奖励管理费的提取比例越大。这就决定其经营与收入管理的目标不只是限于 Rev PAR 的增加，而是必须同时关注经营毛利润率与 GOP PAR 的上升，即实现 Rev PAR 与经营毛利润率、GOP PAR 的联动增长。因此，在经营管理的实际操作中，国际品牌酒店的管理者一般以此为导向，较多地诉诸房价上涨的因素，实施坚挺的价格政策，在竞争中尽量避免削价拼争，而注重以增进内涵来支撑或上涨房价。



本章小结

房价管理是酒店前厅管理的一项重要内容，直接关系到酒店的客房出租率和酒店的客房经营效益。前厅管理人员需要根据当地酒店市场竞争状况及酒店客房经营成本，制定有竞争力的客房价格。酒店客房定价方法主要有 3 类，即以成本为中心的定价法、以需求为中心的定价法和以竞争为中心的定价法。

销售渠道是销售体系的命脉，既是酒店产品商品化的必由之路，也是连接产品和宾客的中介。做好客房销售渠道管理是客房销售管理的一项重要工作。酒店客房销售渠道主要包括直接销售渠道和间接销售渠道两大类。除了要大力提升自身的客房销售能力外，还应该拓展多元化的销售渠道，充分利用各种销售渠道的优势为酒店创造效益。

源自航空业的收益管理定价法是未来酒店房价管理的新趋势。它能使酒店客房产品在最佳的时刻，以最好的价格，通过最优渠道，出售给最合适的顾客，从而取得最佳的经济效益。通过实施收益管理，可以使酒店资源（主要指客房，但不限于客房）得到最有效的利用。就酒店客房管理而言，收益管理在日常工作中实施，主要是做好存房管理和订房管理。存房管理是指总台管理人员为各个细分市场的顾客合理安排一定数量的客房；订房管理是指预订部的管理人员根据不同时期的客房需求量，确定不同的房价。

评价酒店客房经营效益的指标主要有客房出租率、平均房价、Rev PAR 和 GOP PAR。其中 Rev PAR 是一个能够反映酒店客房经营状况和盈利能力的重要指标。但是 Rev PAR 的增长可以源自两种情况，一是出租率的上升，二是房价的上涨。相比较而言，源自房价上涨因素，与经营毛利润率、GOP PAR 联动同向增长的 Rev PAR 的上升，才是酒店效益更优的体现。



国际酒店赏鉴

上海凯宾斯基大酒店精准营销保持利润增长

近年来，五星级酒店年利润的总额持续下滑，利润 2011—2016 年平均降幅超 50%。造成利润下滑的原因主要是供大于求、互联网崛起、经济下行及其他。在这些因素相互叠加的作用下，许多星级酒店不得不选择转型或退出。但是，有些酒店却在有效运营机制下脱颖而出，上海凯宾斯基大酒店就是其中之一。上海凯宾斯基大酒店坐落于浦东陆家嘴金融区。陆家嘴金融区是目前国内规模最大，资本最密集的 CBD，成熟的商业环境带来了大量商务活动，推动着五星级酒店的繁荣。陆家嘴金融区周边的星级酒店约有 20 家，像香格里拉、丽思・卡尔顿、四季在内的国际高端连锁酒店就有 9 家之多，无论是从硬件设施、软性服务还是品牌知名度上，凯宾斯基似乎并没有明显的优势。为了能区别于其他品牌酒店，并能够在市场上占有一席之地，凯宾斯基大酒店设法将酒店与客人和员工凝聚在一起。首先，凯宾斯基是历史悠久的欧洲酒店品牌，有很多品牌忠诚度较高的欧洲客群，对于欧洲客人，他们需要下榻一家拥有舒服、轻松、熟悉的欧洲品牌酒店，为此酒店特别聘请了欧洲的工作人员来提供贴心服务。其次，酒店在强化服务的同时还加强了宣传营销力度，针对商务旅客进行有目标性的广告投放，以此提高自身的品牌影响力，将一些潜在的目标客户进行转化。酒店广告投放分别锁定了不同国家及地区的目标人群和潜在的商旅客户，《华尔街日报》以西欧国家为主，《金融时报》以英国市场为主，中国境内市场与携程合作……所有的广告投放的主要目的是强化品牌形象和认知度。最后，酒店在内部成本上进行了有效的控制和合理的调整，比如在采购

流程上进行严格控制和审核，对行政后勤人员也有工作效率上的调整，减少所有不必要的资源输出及资源浪费，从而有效控地制了后台成本。从 2013 年下半年至今，酒店的收益提高了 40%～45%，酒店全年的营业额在 3 亿～3.2 亿元，利润在 47%～48%。

希尔顿全球酒店集团借力IDeaS加强全球收益管理

希尔顿全球酒店集团在旗下 2 700 多家酒店部署 IDeaS 新一代 G3 收益管理系统。它将进一步支持希尔顿全球酒店集团的全球收益优化计划，协助酒店业主更好地管理客房利用率及定价，使得每家酒店的收益和盈利最大化。G3 收益管理系统将与希尔顿现有系统实现无缝集成作业，通过跟踪并分析历史及当前经营业绩，以优化公司整体收益。它也为希尔顿全球酒店集团提供非常有价值的数据及衡量标准，以构建未来的分析应用。希尔顿酒店线上及区域市场营销、收益管理部全球主管 Chris Silcock 表示："希尔顿全球酒店集团致力于成为行业中收益管理的领导者。通过使用 G3 收益管理系统及其他先进分析工具，我们把'猜测'剔除在收益管理及定价工作之外。G3 收益管理系统协助我们的酒店管理者及业主做出更明智的收益管理决策，确保我们集团及特许经营伙伴实现长期的经济效益。"



复习思考题

一、简答题

1. 酒店客房产品的价值体现在哪里？
2. 影响酒店客房定价的因素有哪些？
3. 常见的酒店客房定价方法有哪些？
4. 如何科学合理地选择和管理客房销售渠道？
5. 什么是收益管理？其核心内容是什么？
6. 简述收益管理在我国的应用现状和实施障碍。
7. 常见的客房经营评价指标有哪些？如何科学地评价酒店的客房经营效益？

二、实训题

1. 模拟客房销售过程与销售技巧。
2. 调查并了解当地某星级酒店的房价制定方法和房价策略。
3. 调查并了解当地某星级酒店的客源市场结构。
4. 调查并了解当地某星级酒店客房销售渠道的种类和管理措施。
5. 调查并了解当地某星级酒店收益管理的应用情况。
6. 调查并了解当地某星级酒店的客房销售状况和经营业绩。

11

前厅客房服务质量管理

教学目标

知识要点	能力要求	重点难点
前厅客房服务质量概述	（1）熟悉服务质量及优质服务的概念 （2）掌握前厅客房服务质量的内容 （3）熟悉前厅客房服务质量的特点 （4）了解无形产品质量和有形产品质量的区别与联系	重点：前厅客房服务质量的特点 难点：前厅客房服务质量的内容
前厅客房服务质量管理的内容	（1）熟悉前厅服务质量的标准 （2）熟悉客房服务质量的标准 （3）掌握前厅客房服务质量管理的基本方法 （4）清楚如何对前厅客房服务质量实施有效控制	重点：前厅服务质量的标准及要求 客房服务质量的标准及要求 难点：前厅客房服务质量管理的方法
宾客关系管理与宾客投诉处理	（1）掌握与客人进行有效沟通的方法 （2）了解大堂副理和宾客关系主任的职责 （3）掌握处理投诉的原则 （4）能够熟练运用处理投诉的方法处理宾客的投诉 （5）熟悉宾客档案管理的内容	重点：处理投诉的原理及技巧 难点：与客人进行有效沟通的方法



一份特快专递的启示

叶先生欲把一包物品转交给下榻某酒店的美国客商理查德先生。征得总台马小姐同意后，叶先生将物品放在了总台，并再三嘱托一定要尽快将物品转交给理查德先生。马小姐微笑着点头答应了，接着立即打电话至理查德先生的房间，不巧的是，客人此时不在房间。马小姐一直没有忘记此事，在接下来的几个小时内，她连续几次打电话至客人房间，但客人一直到晚上 10:00 都未回酒店。第二天早上 8:30，叶先生打电话到酒店，询问物品是否已转交到客人手上，得到的答复是物品仍在总台，但客人已在 7:30 退房离开了。于是叶先生在电话那端勃然大怒，声称酒店这样的服务已影响了他的大笔生意，责问总台小姐为什么不给客人留言，要求酒店对此事件做出一个明确的解释，并给他满意的答复。

面对非常生气的叶先生，大堂副理首先就此事表示了诚恳的歉意，接着表示酒店将尽一切努力挽回他的损失，并建议是否可告知理查德先生下榻上海酒店的地址，以便酒店能以特快专递的方式迅速寄出物品。感于酒店的一片诚意，叶先生最后将理查德先生在上海的地址和邮编及电话号码留了下来，并告知若以特快专递寄出，理查德先生肯定能在上海收到物品。

问题：假如你是马小姐，将怎样合理处理此事？针对此事，酒店应对员工进行哪些方面的培训工作以提高酒店的服务质量？

11.1 前厅客房服务质量概述

11.1.1 服务质量及优质服务的概念

1. 服务质量

服务质量是指服务能够满足规定和潜在需求的特征和特性的总和，是指服务工作能够满足被服务者需求的程度。服务质量的内涵包括以下几个子概念。

（1）服务水平。好的服务质量不一定是最高水平，管理人员首先要识别酒店所要追求的服务水平。当一项服务满足其目标客人的期望时，服务质量就可认为是达到了优良水平。

（2）目标客人。目标客人是指那些由于他们的期望或需要而要求得到一定水平服务的人。随着经济的发展和市场的日益成熟，市场的划分越来越细，导致每项服务都要面对不同的需求。应当根据每一项产品和服务选择不同的目标客人。

（3）连贯性。连贯性是服务质量的基本要求之一。它要求服务提供者在任何时候、任何地方都保持同样的优良服务水平。

根据以上概念，可以得出服务质量是指服务活动所能达到的规定要求和满足目标客人需求的能力与程度。在酒店，服务质量是以其所拥有的设施设备为依托，为宾客提供的服务在使用价值上适合和满足消费者物质及精神需求的程度。由此可见，酒店服务质量不仅包括设施设备、实物产品、服务环境等有形产品质量，还包括酒店员工在为客人提供服务时所付出的劳务这一无形产品质量。

因此，服务质量就是指服务产品在物质上、精神上适合和满足客人需求的程度。酒店所

提供服务的使用价值适合和满足宾客需要的程度高低即体现了酒店服务质量的优劣。适合和满足宾客的程度越高，服务质量就越好，反之，服务质量就越差。



案例分析 11–1

积极主动帮助客人

一个星期天，北京某酒店服务台问询处，乔治先生在问询台前踌躇，似有为难之事，问询员小胡见状，便主动询问是否需要帮助。乔治先生说："我想去游览八达岭长城，如果乘旅行社的专车，他们配有英语导游，对我游览有很大的帮助。"小胡问："乔治先生，您昨天预订旅行车票了吗？"乔治答："没有，因为昨天不想去。"小胡知道，酒店规定，去长城游览的客人必须提前一天登记，这样旅行社的车第二天才会到酒店来接客人，而昨天没有一个客人登记，这样旅行社的车肯定不会来了。小胡想了想对乔治先生说："请您稍等，我打电话联系旅行社，若还没发车，请旅行社开车到酒店来接您。"小胡马上打电话给旅行社，旅行社告之去八达岭的车刚开走，请直接与导游联系，并告之导游手机号。于是，小胡又马上与导游联系，导游同意并说马上将车开到酒店接乔治先生。小胡放下电话，对乔治先生说："乔治先生，再过 10 分钟，旅行车就来接您，请您稍等。"乔治先生感动得连声说："谢谢！"

分析：问询员小胡对乔治先生的接待是积极主动的，见到客人有困难的样子主动询问，了解清楚原因后积极帮客人解决困难。小胡在不违反酒店原则的情况下，为客人提供了超常规服务，表现了小胡善于动脑，办事效率高。前厅部工作质量的好坏，效率的高低，对酒店整体形象、业务的开展、订房率高低的影响是非常大的。案例中的问询员小胡深知这一点，因此他在工作中观察细心，主动及时给予乔治先生帮助，给客人留下了美好的印象。

2. 优质服务

对于优质服务，每家酒店都有自己的理解。有的把它理解为"微笑服务"，有的理解为"周到服务"，有的认为是"宾至如归的服务"，还有的认为是一种"超值服务"，如此种种，都有其切实可取的一面。美国旅馆和汽车旅馆协会主席 W.P. 费希尔认为，优质服务指服务人员正确地预见宾客的需要和愿望，及时地做好服务工作，充分满足宾客的需要和愿望，尽量提高宾客的消费价值，使宾客愿意与酒店保持长期关系。

酒店是否提供了优质服务，必须以客人物质和精神满足程度作为最终评价标志。同时，在实施服务中应按客人的需要和要求做好服务工作。酒店的优质服务作为一种特殊产品，它的使用价值只有在为客人进行服务中才得以实现，酒店必须时时处处考虑到客人的存在，为客人的利益而工作，全面满足客人需求，这正是优质服务的真实含义所在。

在酒店业中，百分之百的规范服务并不能换取全部客人的百分之百的满意，这是因为服务需求的随意性很大，尽管服务员已尽心尽责，但客人会因其自尊、情绪、个人嗜好等原因提出服务规范以外的各种要求。因此，酒店服务要规范化，但又不能囿于规范。酒店业讲究"于细微处见个性"，这种个性化的服务，能使服务"锦上添花"，给客人一种超常服务的享受。所谓超常的服务，就是用超出常规方式满足客人偶然的、个别的、特殊的需求。这一点最容易打动客人的心，最容易给客人留下美好的印象，也理所当然最容易招徕回头客。个性化服务追求的是更主动的服务和酒店的效益。因此，一方面服务人员要严格执行服务标准，培养自觉遵循规范的良好习惯；另一方面又要灵活运用规范与标准，使日常操作升华为个性服务。将规范服务、个性服务、超常服务、延伸服务相互交融，适时运用才能全面真正满足客人需求，做到优质服务。



知识链接 11-1

服务的含义

将服务（SERVICE）一词用英文诠释，主要包括以下 7 个方面。①微笑（smile），意指微笑待客。要求员工对待客人要给以真诚的微笑。微笑是最简洁、最生动的欢迎辞，也是最有效的“通行证”。它需要员工进行长期的自我训练和专门培训，最终形成职业型的微笑。也就是说，员工在服务时的微笑不受时间、地点、人数的多少、客人的态度、自身的心情等因素的影响。②精通（excellence），意指精通业务。要求员工熟悉自己的业务工作和各项制度，提高服务技能和技巧。这对提高酒店的服务质量和工作效率、降低成本、增强竞争力都具有重要作用。③准备（ready），即要随时准备好为客人服务。“工欲善其事，必先利其器”。只有各项工作事先都准备好，为客人服务时才能得心应手。④重视（viewing），意指不怠慢每一位客人。员工千万不能以貌取人，而忽略细微服务，要重视和善待每一位客人，让他们心甘情愿地消费。⑤邀请（invitation），意指要真诚邀请每一位客人下次再度光临。关键在于每次为客人服务即将结束时，员工是否发自真心并且通过适当的口头和体态语言来邀请客人再次光临，这是给客人留下深刻美好印象的重要因素之一。⑥创造（creating），意指为客人创造温馨的气氛，形成积极、健康的酒店文化。要强调服务前的环境布置，服务过程中节奏和谐、态度友善等，同时要尽可能掌握客人的偏好或特点，让客人觉得住在酒店就像回到家里一样。⑦真诚（eye），意指要用眼神表达对客人的关心。服务的细腻主要表现在对客服务中善于观察，揣摩客人心理，预测客人需求并及时提供服务，使客人倍感亲切，这就是超前服务意识。

11.1.2 前厅客房服务质量的内容

前厅客房服务质量带有无形性的特点，同时又有物质性和有形性的特点。因此，服务质量实际上包括有形产品质量和无形产品质量两个方面，是有形产品质量和无形产品质量的完美统一。有形产品质量是无形产品质量的有效载体，无形产品质量是有形产品质量的完善和必要补充，两者相辅相成，构成了完整的服务质量的内容。

1. 有形产品质量

前厅客房有形产品质量主要包括以下几个方面。

1）设施设备的质量

设施设备主要包括客用设备设施和供应用设备设施两种。

（1）客用设备设施也称为前台设施设备，是指直接供客人使用的那些设施设备。在前厅部，如前厅的客人休息区的沙发、贵重物品保管箱、照明灯具等，在客房部，直接供客人使用的设备，如电视机、计算机、电话机、打印机、床和沙发等。它要求做到设置科学、结构合理，配套齐全、舒适美观，操作简单、使用安全，完好无损、性能良好。另外，客用设施设备的舒适程度是影响酒店对客服务质量的重要方面。舒适程度的高低主要取决于设施设备的配置和对设施设备的维修保养两个方面。因此，设施设备随时保持完好无损，保证各种设施设备正常运转，充分发挥设施设备效能，是提高酒店服务质量的重要组成部分。

（2）供应用设施设备是指酒店经营管理所需的不直接和客人见面的生产性设施设备，如制冷供暖设备、厨房设备等。供应用设施设备也称后台设施设备，要求做到安全运行，保证供应，否则也会影响服务质量。酒店只有保证设施设备的质量，才能为客人提供多方面的、感觉舒适的服务，进而提高酒店的声誉和服务质量。

2）实物产品的质量

实物产品是指直接满足客人的物质消费需要的实物产品。其质量高低也是影响客人满意

度的一个重要因素，是酒店服务质量的重要组成部分。

前厅客房的实物产品质量通常包括客用品质量和服务用品质量。

（1）客用品质量。客用品是实物产品的一个组成部分，是指直接供客人消费的各种生活用品。客用品质量应与酒店星级相适应，避免提供劣质客用品，否则会给客人留下恶劣的印象。提供的客用品数量应充裕，能够满足客人需求，而且供应要及时。另外，客用品的品种还应切实满足宾客的需要，而不仅仅是摆设。而客用品品种过多势必增加酒店成本，所以客用品配备应适度，以能够满足本酒店客源需求为佳。最后，还必须保证所提供客用品的安全与卫生。

（2）服务用品质量。服务用品质量是指在提供服务过程中供服务人员使用的各种用品，如客房部的清洁剂、前厅部的行李车等。它是提高劳动效率、满足宾客需要的前提，也是提供优质服务的必要条件。服务用品质量要求品种齐全、数量充裕、性能优良、使用方便、安全卫生等。

3）服务环境的质量

服务环境质量就是指服务气氛给客人带来感觉上的美感和心理上的满足感。它主要包括独具特色、符合酒店等级的酒店建筑和装潢，布局合理且便于到达的酒店服务设施和服务场所，充满情趣并富于特色的装饰风格，以及洁净无尘、温度适宜的酒店环境和仪表仪容端庄大方的酒店员工。所有这些构成酒店所特有的环境氛围。它在满足宾客物质方面需求的同时，又可满足其精神享受的需要。通常对服务环境质量的要求是整洁、美观、有序和安全。在此基础上，对于星级酒店来说，还应充分体现出一种带有鲜明个性的文化品位。

由于第一印象的好坏，很大程度上是受酒店环境气氛影响而形成的，为了使酒店能够产生这种先声夺人的效果，管理者应格外重视酒店服务环境的管理。前厅部位于客人进入酒店最先接触的部门，因此，前厅要有特色，美观大方，有吸引力。前厅应成为酒店重要的景观，是酒店的标志，体现酒店的档次与风格。不同星级酒店对前厅环境的要求不尽相同。客房部是酒店的一个重要的职能部门，是酒店经营管理的关键部门之一。客房部环境的好与坏直接关系到宾客对酒店的评价。

2. 无形产品质量

前厅客房无形产品质量也是酒店无形产品质量的一部分，主要包括以下几个方面。

1）礼貌礼节

礼貌礼节是以一定的形式通过信息传输向对方表示尊重、谦虚、欢迎、友好等态度的一种方式。礼貌偏重于语言行动，礼节偏重于仪式。它表明了酒店对宾客的基本态度和意愿。酒店礼貌礼节主要要求服务人员具有端庄的仪表仪容、文雅的语言谈吐、得体的行为举止等。前厅部和客房部服务员直接面对宾客进行服务的特点使得礼貌礼节在酒店管理中备受重视，因为它直接关系着客人的满意度，是酒店提供优质服务的基本点。

2）职业道德

职业道德是人们在一定的职业活动范围内所遵守的行为规范的总和。酒店服务过程中，许多服务是否到位实际上取决于员工的事业心和责任感。因此遵守职业道德也是前厅部与客房部服务质量的最基本构成之一，它无可避免地影响着酒店的服务质量。作为前厅部和客房部的员工，应遵循“热情友好，真诚公道；信誉第一，文明礼貌；不卑不亢，一视同仁；团结协作，顾全大局；遵纪守法，廉洁奉公；钻研业务，提高技能”的职业道德规范，真正做到敬业、乐业和勤业。

3）服务态度

服务态度是指前厅部与客房部服务员在对客服务中所体现出来的主观意向和心理状态，其好坏是由员工的主动性、创造性、积极性、责任感和素质高低决定的。因而酒店要求前厅

部与客房部服务员应具有“宾客至上”的服务意识并能够主动、热情、耐心、周到地为客人提供服务。前厅部和客房部员工服务态度的好坏是很多客人关注的焦点，尤其当出现问题时，服务态度常常成为解决问题的关键，客人可以原谅酒店的许多过错，但往往不能忍受服务人员恶劣的服务态度。因此，服务态度是无形产品质量的关键所在，直接影响酒店服务质量。

4）服务技能

服务技能是酒店提高服务质量的技术保证，是指酒店服务人员在不同场合、不同时间，对不同宾客提供服务时，能适应具体情况而灵活恰当地运用操作方法和作业技能以取得最佳的服务效果，从而所显现出的技巧和能力。服务技能的高低取决于服务人员的专业知识和操作技术，要求其掌握丰富的专业知识，具备娴熟的操作技术，并能根据具体情况灵活地运用，从而达到给宾客以美感和艺术享受的服务效果。也只有掌握好服务技能，才能使服务达到标准，保证前厅部与客房部的服务质量。

5）服务效率

服务效率是指员工在其服务过程中对时间概念和工作节奏的把握。它应根据宾客的实际需要灵活掌握，要求员工可以在宾客最需要某项服务时随时提供。因此，服务效率并非仅指快速，而是强调适时服务。酒店服务效率有 3 类。①用工作定额来表示的固定服务效率，如清扫一间走客房用 30 分钟、夜床服务 5 分钟、宴会摆台用 5 分钟等。②用时限来表示服务效率，如总台入住登记每位宾客不超过 3 分钟，办理结账离店手续不超过 3 分钟，租借物品服务要求服务人员 5 分钟内送至宾客房间，接听电话不超过三声等。③有时间概念，但没有明确的时限规定，是靠客人的感觉来衡量的服务效率，如代购物品何时完成等，这类服务效率问题在酒店中大量存在，若使宾客等候时间过长，很容易让宾客产生烦躁心理，并会引起不安定感，进而直接影响客人对酒店的印象和对服务质量的评价。

6）安全卫生

酒店安全状况是客人外出旅游时考虑的首要问题，因此，酒店必须保障客人、员工及酒店本身的安全。酒店在环境气氛上要制造出一种安全的气氛，给客人心理上的安全感，但不是戒备森严，否则，更会令客人感到不安。前厅部和客房部的清洁卫生主要包括前厅和客房各区域的清洁卫生、用品卫生、个人卫生等。前厅部与客房部的清洁卫生直接影响客人的身心健康，是优质服务的基本要求，所以也必须加强管理。

服务质量除上述内容外，还包括员工的劳动纪律、服务的方式方法、服务的规范化和程序化等内容，同样应为酒店管理者所关注。我国的星级评定标准中对前厅客房服务质量有明确的评分体系，见表 11-1。

表11-1　前厅客房服务质量评定标准及检查表

序号	标　　准	评　　价			
		优	良	中	差
2.1	前厅服务质量				
2.1.1	总机				
2.1.1.1	在正常情况下，电话铃响 10 秒内应答	3	2	1	0
2.1.1.2	接电话时正确问候宾客，同时报出酒店名称，语音清晰，态度亲切	3	2	1	0
2.1.1.3	转接电话准确、及时、无差错（无人接听时，15 秒后转回总机）	3	2	1	0
2.1.1.4	熟练掌握岗位英语或岗位专业用语	3	2	1	0

续表

序号	标　准	评	价		
		优	良	中	差
2.1.2	预订				
2.1.2.1	及时接听电话，确认宾客抵离时间，语音清晰，态度亲切	3	2	1	0
2.1.2.2	熟悉饭店各项产品，正确描述房型差异，说明房价及所含内容	3	2	1	0
2.1.2.3	提供预订号码或预订姓名，询问宾客联系方式	3	2	1	0
2.1.2.4	说明饭店入住的有关规定，通话结束前重复确认预订的所有细节，并向宾客致谢	3	2	1	0
2.1.2.5	实时网络预订，界面友好，及时确认	3	2	1	0
2.1.3	入住登记				
2.1.3.1	主动、友好地问候宾客，热情接待	3	2	1	0
2.1.3.2	与宾客确认离店日期，对话中用姓氏称呼宾客	3	2	1	0
2.1.3.3	询问宾客是否需要贵重物品寄存服务，并解释相关规定	3	2	1	0
2.1.3.4	登记验证、信息上传效率高、准确无差错	3	2	1	0
2.1.3.5	指示客房或电梯方向，或招呼行李员为宾客服务，祝愿宾客入住愉快	3	2	1	0
2.1.4	* 行李服务				
2.1.4.1	正常情况下，有行李服务人员在门口热情友好地问候宾客	3	2	1	0
2.1.4.2	为宾客拉开车门或指引宾客进入酒店	3	2	1	0
2.1.4.3	帮助宾客搬运行李，确认行李件数，轻拿轻放，勤快主动	3	2	1	0
2.1.4.4	及时将行李送入房间，礼貌友好地问候宾客，将行李放在行李架或行李柜上，并向宾客致意	3	2	1	0
2.1.4.5	离店时及时收取行李，协助宾客将行李放入车辆中，并与宾客确认行李件数	3	2	1	0
2.1.5	礼宾、问讯服务				
2.1.5.1	热情友好，乐于助人，及时响应宾客合理需求	3	2	1	0
2.1.5.2	熟悉饭店各项产品，包括客房、餐饮、娱乐等信息	3	2	1	0
2.1.5.3	熟悉饭店周边环境，包括当地特色产品、旅游景点、购物中心、文化设施、餐饮设施等信息；协助安排出租车	3	2	1	0
2.1.5.4	委托代办业务效率高，准确无差错	3	2	1	0
2.1.6	* 叫醒服务				
2.1.6.1	重复宾客的要求，确保信息准确	3	2	1	0
2.1.6.2	有第二遍叫醒，准确、有效地叫醒宾客，人工叫醒电话正确问候宾客	3	2	1	0

续表

序号	标　　准	评	价		
		优	良	中	差
2.1.7	结账				
2.1.7.1	确认宾客的所有消费，提供总账单，条目清晰、正确完整	3	2	1	0
2.1.7.2	效率高，准确无差错	3	2	1	0
2.1.7.3	征求宾客意见，向宾客致谢并邀请宾客再次光临	3	2	1	0
2.2	前厅维护保养与清洁卫生				
2.2.1	地面：完整，无破损、无变色、无变形、无污渍、无异味、清洁、光亮	3	2	1	0
2.2.2	门窗：无破损、无变形、无划痕、无灰尘	3	2	1	0
2.2.3	天花（包括空调排风口）：无破损、无裂痕、无脱落，无灰尘、无水迹、无蛛网，无污渍	3	2	1	0
2.2.4	墙面(柱)：平整、无破损、无开裂、无脱落、无污渍、无蛛网	3	2	1	0
2.2.5	电梯：平稳、有效、无障碍、无划痕、无脱落、无灰尘、无污渍	3	2	1	0
2.2.6	家具：稳固、完好，与整体装饰风格相匹配。无变形、无破损、无烫痕、无脱漆、无灰尘、无污渍	3	2	1	0
2.2.7	灯具：完好、有效，与整体装饰风格相匹配。无灰尘、无污渍	3	2	1	0
2.2.8	盆景、花木、艺术品：无枯枝败叶、修剪效果好，无灰尘、无异味、无昆虫，与整体装饰风格相匹配	3	2	1	0
2.2.9	总台及各种设备（贵重物品保管箱、电话机、宣传册及册架、垃圾桶、伞架、行李车、指示标志等）：有效、无破损；无污渍、无灰尘	3	2	1	0
	小计				
3.1	客房服务质量				
3.1.1	整理客房服务				
3.1.1.1	正常情况下，每天 14:00 前清扫客房完毕。如遇“请勿打扰”标志，按相关程序进行处理	3	2	1	0
3.1.1.2	客房与卫生间清扫整洁、无毛发、无灰尘、无污渍	3	2	1	0
3.1.1.3	所有物品已放回原处，所有客用品补充齐全	3	2	1	0
3.1.1.4	应宾客要求更换床单、被套、毛巾、浴巾等	3	2	1	0
3.1.2	* 开夜床服务				
3.1.2.1	正常情况下，每天 17:00—21:00 提供开夜床服务；如遇“请勿打扰”标志，按相关程序进行处理	3	2	1	0
3.1.2.2	客房与卫生间清扫整洁、无毛发、无灰尘、无污渍	3	2	1	0
3.1.2.3	所有物品已整理整齐，所有客用品补充齐全	3	2	1	0
3.1.2.4	床头灯处于打开状态，遮光窗帘已充分闭合	3	2	1	0

续表

序号	标　　准	评　　价			
		优	良	中	差
3.1.2.5	床边垫巾和拖鞋放置到位，电视遥控器、洗衣袋等放置方便宾客取用	3	2	1	0
3.1.2.6	床头放置晚安卡或致意品	3	2	1	0
3.1.3	* 洗衣服务				
3.1.3.1	洗衣单上明确相关信息（服务时间、价格、服务电话、送回方式等），配备酒店专用环保洗衣袋	3	2	1	0
3.1.3.2	应宾客要求，及时收集待洗衣物，并仔细检查	3	2	1	0
3.1.3.3	在规定时间内送还衣物，包装、悬挂整齐	3	2	1	0
3.1.3.4	所有的衣物已被正确洗涤、熨烫，如果污渍不能被清除，书面告知宾客	3	2	1	0
3.1.4	* 微型酒吧				
3.1.4.1	小冰箱运行状态良好，无明显噪声，清洁无异味	3	2	1	0
3.1.4.2	提供微型酒吧价目表，价目表上的食品、酒水与实际提供的相一致	3	2	1	0
3.1.4.3	食品、酒水摆放整齐，并且标签朝外，均在保质期之内	3	2	1	0
3.1.4.4	及时补充微型酒吧上被耗用的物品，应要求及时供应冰块和饮用水	3	2	1	0
3.2	客房维护保养与清洁卫生				
3.2.1	房门：完好、有效、自动闭合，无破损、无灰尘、无污渍	3	2	1	0
3.2.2	地面：完整，无破损、无变色、无变形、无污渍、无异味	3	2	1	0
3.2.3	窗户、窗帘：玻璃明亮、无破损、无污渍、无脱落、无灰尘	3	2	1	0
3.2.4	墙面：无破损、无裂痕、无脱落，无灰尘、无水迹、无蛛网	3	2	1	0
3.2.5	天花（包括空调排风口）：无破损、无裂痕、无脱落；无灰尘、无水迹、无蛛网、无污渍	3	2	1	0
3.2.6	家具：稳固、完好、无变形、无破损、无烫痕、无脱漆，无灰尘、无污渍	3	2	1	0
3.2.7	灯具：完好、有效；无灰尘、无污渍	3	2	1	0
3.2.8	布件（床单、枕头、被子、毛毯、浴衣等）：配置规范、清洁，无灰尘、无毛发、无污渍	3	2	1	0
3.2.9	电器及插座（电视、电话机、冰箱等）：完好、有效、安全，无灰尘、无污渍	3	2	1	0
3.2.10	客房内印刷品（服务指南、电视节目单、安全出口指示图等）：规范、完好、方便取用，字迹图案清晰、无皱折、无涂抹，无灰尘、无污渍	3	2	1	0
3.2.11	绿色植物、艺术品：与整体氛围相协调、完整、无褪色、无脱落、无灰尘、无污渍	3	2	1	0

续表

序号	标　　准	评　　价			
		优	良	中	差
3.2.12	床头（控制）柜：完好、有效、安全、无灰尘、无污渍	3	2	1	0
3.2.13	贵重物品保险箱：方便使用，完好有效、无灰尘、无污渍	3	2	1	0
3.2.14	客房电话机：完好、有效、无灰尘、无污渍，旁边有便笺和笔	3	2	1	0
3.2.15	卫生间门、锁：安全、有效、无破损、无灰尘、无污渍	3	2	1	0
3.2.16	卫生间地面：平坦、无破损、无灰尘、无污渍、排水畅通	3	2	1	0
3.2.17	卫生间墙壁：平整、无破损、无脱落、无灰尘、无污渍	3	2	1	0
3.2.18	卫生间天花：无破损、无裂痕、无脱落、无灰尘、无水迹、无蛛网、无污渍	3	2	1	0
3.2.19	面盆、浴缸、淋浴区：洁净、无毛发、无灰尘、无污渍	3	2	1	0
3.2.20	水龙头、淋浴喷头等五金件：无污渍、无滴漏、擦拭光亮	3	2	1	0
3.2.21	马桶：洁净、无堵塞、噪声低	3	2	1	0
3.2.22	下水：通畅、无明显噪声	3	2	1	0
3.2.23	排风系统：完好，运行时无明显噪声	3	2	1	0
3.2.24	客用品（毛巾、口杯等）：摆放规范、方便使用，完好、无灰尘、无污渍	3	2	1	0
小计					

注：如饭店不具备表中带“*”项目，统计得分率时应在分母中去掉该项分值。

（资料来源：《旅游饭店星级的划分与评定》，附录 C　饭店运营质量评价表.）

11.1.3 前厅客房服务质量的特点

前厅客房服务所需要的面对面、随时随地提供服务的特点及其服务质量特殊的构成内容使其质量内涵与酒店其他部门有着极大的差异。为了更好地实施对前厅客房服务质量的管理，管理者必须正确认识与掌握前厅客房服务质量的特点。

1. 服务质量构成的综合性

前厅客房服务质量的构成内容既包括有形的设备设施质量、服务环境质量、实物产品质量，又包括无形的劳务服务质量等多种因素，并且每一因素又有许多具体内容构成，贯穿于酒店服务的全过程。其中，设备设施、实物产品是酒店服务质量的基础，服务环境、劳务服务是表现形式，而客人满意度则是服务质量优劣的最终体现。因此，前厅客房服务质量的构成具有极强的综合性。其综合性的特点要求管理者树立系统的观念，把前厅客房服务质量管理作为一项系统工程，多方收集服务质量信息，分析影响质量的各种因素，特别是可控因素，既要抓好有形产品的质量，又要抓好无形产品的质量；不仅做好自己的本职工作，还要顾及酒店其他部门或其他服务环节，更好地督导员工严格遵守各种服务或操作规程，从而提高整体服务质量。正如“木桶理论”所说的，一只由长短不一的木条拼装而成的木桶，它的盛水量，取决于最短的那根木条的长度。因此，前厅客房服务质量应该有自己的强项和特色，但不能有明显的弱项和不足，否则就要影响服务质量的整体水平。

2. 服务质量显现的短暂性

前厅客房服务质量是由一次又一次的内容不同的具体服务组成的，而每一次具体服务的使用价值均只有短暂的显现时间，即使用价值的一次性，如微笑问好、介绍客房设备功能等。这类具体服务不能储存，一结束，就失去了其使用价值，留下的也只是宾客的感受。服务的不可储存性要求酒店提供的任何服务都要及时，因为超过了一定的时间客人也许就不会再有服务的需求了，服务的价值将永远失去。例如，前厅的预订电话、咨询电话，只要电话响起，三声之内一定要有人接（因为电话响过三声之后没有人接，打电话的人往往就会产生烦躁情绪），否则客人就会转投他店。同样，在客房如果设备出现了问题，而得不到及时的修理，最后的结果恐怕就是客人下次再也不会光临，致使酒店永远失去这位客人。因此，前厅部与客房部服务质量的显现是短暂的，不像实物产品那样，其使用价值和质量品质可以长期显现；也不能像实物产品那样，可以返工、返修或退换。因此，从这种意义上说，服务是一次性的。一次性服务产品的质量如何，只体现于客人当时的感知，而不是服务后的补偿。

3. 服务质量内容的关联性

客人对酒店服务质量的印象，是通过他进入酒店直至他离开酒店的全过程形成的。在此过程中，客人得到的是各部门员工提供的具体的服务活动，但这些具体的服务活动不是孤立的，而是有着密切的关联，因为在连锁式的服务过程中，只要有一个环节的服务质量有问题，就会破坏客人对酒店的整体印象，进而影响其对整个酒店服务质量的评价。比如，客房部的服务质量很好，但由于供应的热水温度达不到 50℃，客人对服务质量就会不满意。又如，客人在酒店的整个逗留过程对酒店的服务质量是满意的，可是在临离开酒店时，却叫不到出租车，这样客人会满意吗？在酒店服务质量管理中有一流行公式 $100-1<0$，即 100 次服务中只要有 1 次服务不能令客人满意，客人就会全盘否定以前的 99 次优质服务，还会影响酒店的声誉。所以前厅部和客房部作为酒店两个重要部门在做好自己的每一个服务过程、服务环节的同时，也要同其他部门协调好，确保每项服务的优质、高效，确保酒店服务全过程和全方位的“零缺点”。

4. 服务质量具有依赖性

服务是一个服务主体与服务客体互动的过程。因此，服务质量的最终形成不仅是酒店服务员单方面的事情，而且依赖于服务对象即客人的参与程度。这种依赖性，主要体现在两个方面，一个是前厅部与客房部员工的素质，另一个是客人对服务质量评价的主观性。因此酒店服务质量的优劣在很大程度上取决于员工的即席表现，而这种表现又很容易受到员工个人素质和情绪的影响，具有很大的不稳定性。所以酒店应该加强员工培训，提高员工服务沟通和察言观色的能力。另外，还要关注员工，提高员工的满意度，因为“没有满意的员工，就不会有满意的客人”。尽管酒店自身的服务质量水平基本上是一个客观的存在，酒店也有评价服务质量的标准，但由于服务质量的评价是由客人享受服务后根据其物质和心理满足程度而产生的，因此只有客人的满足程度越高，他对服务质量的评价也就越高，反之亦然。另外，不同客人在服务的需求上存在差异，有时即使同一个客人，在不同的时段对服务的要求也会有所差异。因此，前厅部和客房部作为酒店和客人接触最密切的两个部门，部门员工就应在服务过程中通过细心观察，了解并掌握客人的物质和心理需要，不断改善对客服务，为客人提供有针对性的个性化服务。

事实上，无论酒店如何努力，服务质量问题还是会出现在酒店的任何时间和空间。所不同的是存在的问题数量和层次，这是一个无可回避的客观现实。作为前厅部和客房部的管理者应做的是积极地采取妥当的措施，将出现的服务质量问题的后果对客人的影响降至最小，

避免矛盾的扩大化，其中最有效的办法，就是通过一些真诚为宾客考虑的服务赢得宾客，在日常工作中与宾客建立起良好和谐的关系，使宾客最终能够谅解酒店的一些无意的失误。

11.2 前厅客房服务质量管理的内容

11.2.1 前厅客房服务质量管理的基本原则

1. 宾客至上

在国内，酒店业已由卖方市场转为买方市场，左右产品特色和产品质量的不再是酒店经营者，而是消费者。对酒店经营者，尤其是前厅部和客房部各级员工来说，产品质量的评判者是自己所面对的客人。只有令客人满意的服务才是优质服务，而只有靠优质服务才能吸引更多的客人，为酒店和个人带来更好的效益。因此，在前厅与客房对客服务质量管理过程中，要求员工从客人的角度出发，时刻把客人的利益放在第一位，想客人所想，急客人所急。把方便留给客人，把困难留给自己。只有树立"宾客至上"的意识才能确保质量管理的良好效果。不同类型的酒店有着不同的消费群体，不同的消费群体对酒店产品有着不同的需求，对产品质量也有着不同的标准。前厅部与客房部各级管理者和员工在服务过程中应实事求是地根据不同客人的不同需求灵活理解和应用服务程序，切忌不加分析，简单机械地执行服务程序。前厅部与客房部的管理者应积极听取客人的意见和建议，从客人的角度考虑问题，给予客人方便和满意，提高服务质量。服务程序并不是一成不变的，而是随着客人需求的变化而不断调整。只有认识到每个人都会成为他人的客人，才能真正将自己摆在客人的位置上为客人着想。

2. 预防为主

服务产品生产与消费的同时性要求服务性产品的百分之百的一次成功率，也决定了服务产品质量控制和管理必须以预防为主，防患于未然。通过充分准备、严格检查和严密监督，及时发现任何可能影响服务质量的隐患和漏洞，积极采取一切措施，有效地扼制问题的进一步发展，保证服务质量的稳定。在前厅部与客房部质量控制过程中，全体员工必须时刻保持清醒的头脑，把服务质量放在首位，绝不能有丝毫的马虎、松懈和侥幸心理。认真地分析服务程序的每一个环节，绝不放过任何一个可能影响服务质量的细节。从严从细地抓好日常工作的每一个细小环节，充分考虑可能遇到的各种困难，准备应付任何突发情况。宁可事先预防，绝不事后补救。对酒店业而言，事后补救所花的成本，常常数倍于事先预防的投入，而且得不到期望的效果。因为再小的服务差错和失误都会让客人的满意度由百分之百降至零，而任何的补偿都不能百分之百地抵消客人已形成的不良印象，客人的满意度最多也只能达到百分之九十九。事前少花百分之一的努力，实施服务时哪怕只有一丝一毫的疏忽，事后都可能造成严重的后果。所以，在前厅部与客房部质量控制与管理过程中，一定要坚持以预防为主，防患于未然的控制原则。

3. 以人为本

以人为本就是要重视具体实施对客服务的一线员工。客人是服务质量的裁判，而员工是优质服务的基本保证。如果缺乏一批具备积极的工作热情、高度的工作责任感和娴熟的服务技能的高素质员工，即使拥有豪华的硬件设备、先进的管理方法，也无法保证向客人提供高质量的服务。以人为本就是充分强调普通员工在质量管理、控制过程中的重要作用，重视对

全体员工的培训与激励，使质量意识深入每个员工的心中；同时充分调动员工的工作积极性，为质量管理、控制出谋划策。管理者应运用多种激励手段弘扬服务意识，促使前厅部与客房部全体员工意识到集体利益对个人的重要性，发自内心地把保持和提高酒店的服务质量当作自己的天职，自觉自愿地去钻研服务技能，发现工作漏洞，提高服务质量。为了达到这一目的，前厅部与客房部管理者必须加强同下属员工的沟通和联系，了解员工的思想，解决员工的困难，重视员工的成长。通过对员工进行职业道德、业务技能的教育和培训，从思想上确立员工的服务意识。同时通过一系列行之有效的奖惩制度和激励措施，使员工在行动上加以贯彻落实。在加强员工培训的同时，管理者还要充分信任员工的能力和判断，鼓励员工为部门服务质量的控制和管理提出合理化建议，不轻易否定员工的想法和建议。是普通员工而不是管理者直接面对客人，为客人服务，因此普通员工对对客服务程序中出现的问题有最大的发言权。以人为本就是要充分发挥普通员工的工作积极性和创造性，集思广益，自上而下地推动服务质量控制与管理。

4. 标准化服务与个性化服务相结合

在酒店，标准化服务包含两个方面的内容：一是服务规范的标准化，即制定严格、统一、标准的服务规范，要求所有酒店员工都必须遵守，依照服务的规范向客人提供统一的服务；二是产品本身的标准化，即将所有客人看作具有相同需求的消费群体，提供同质产品，以相同的价格、相同的促销手段和销售渠道将酒店的产品和服务销售给所有的客人。个性化服务也称定制化服务，是指服务性酒店根据客人的具体需要，由服务技能较高、服务知识较丰富的服务人员为各位客人提供个性化、差异化的服务，满足各位客人具体的、独特的需要和愿望，包括定制化服务结果、多样化服务过程和个性化服务行为。看似矛盾的两者其实又有着密切的联系：标准化服务是个性化服务的前提和基础，个性化服务是标准化服务的有效补充和延伸。酒店管理者应努力将看似矛盾的标准化与个性化完美结合，为客人提供标准化的个性服务。

知识链接 11-2

标准化服务与个性化服务

酒店的标准化是一项系统工程，由节节相扣的每个环节构成。酒店服务的标准化是指在标准化思想的指导下，酒店采用统一的技术标准和服务内容、服务方式和服务程序的设计，向消费者提供统一的、同质的服务。酒店服务的标准化是酒店经营管理发展到一定阶段的必然产物，它强化了酒店品牌形象，向消费者传递产品内容，以及产品质量等信息，消减了酒店服务质量信息在消费者群体中的不对称，同时增强了酒店的竞争力和影响力。通过标准化生产和管理，一些国际性酒店集团一方面迅速扩大了规模，增强了整体实力，另一方面培养了大批的忠实客人。例如，假日酒店集团、丽思·卡尔顿酒店等酒店集团。在世界上任何一家假日酒店都可以享受到相同优质的服务，体验到那种相同的宾至如归的感觉。酒店服务的标准化、规范性和同质性是其获得成功的一个关键要素。标准化服务的理念是我国酒店从西方引进的，并一度被酒店业奉为成功的法宝。但随着旅游消费者日趋个性化的需求，标准化服务业逐渐不能适应市场的发展。在标准化服务的基础上，个性化服务的理念发展起来。

个性化服务的概念源自西方发达国家，有两层含义。第一，是指以标准化服务为基础，但不囿于标准。而是以客人的需求为中心提供各种有针对性的差异化服务及超常规的特殊服务，以便让接受服务的客人有一种自豪感和满足感，并赢得他们的忠诚。第二，是指酒店提供自己有个性和特色的服务项目。个性化服务的内涵主要表现在两个方面：满足客人的个性需求和表现服务人

员的个性。个性化服务理念的形成是服务业日益加剧的竞争带来的结果。酒店个性化的服务艺术是反映在该酒店细微化的服务艺术之中的。由于酒店服务的精神在于细微，服务中没有什么大事，但每一件小事都是影响巨大的，因此酒店必须设身处地地为客人着想。站在客人的立场上看问题，急客人之所急，想客人之所想，使服务做得更加到位、准确。例如，在北京民族大饭店，来了一位身材较胖的客人，客房服务员考虑到单人床对他来讲太窄了，于是在客人出去用餐时主动把两张床并在一起，客人回来后看到此情景很感动，几天后他离店时表示今后再来北京一定还住民族大饭店。上述例子中服务员的所为，并不是服务规范中规定的，但他们善于将心比心，在力所能及的范围内主动为客人排忧解难，收到理想的效果。

11.2.2 前厅对客服务质量管理

1. 前厅服务质量管理的特点

1）对员工素质的依赖性较高

前厅部的服务质量与客房部、餐饮部有很大区别，客房部、餐饮部的服务质量虽离不开人员的劳动，但很大部分是在有形产品配合的基础上进行的。例如，客房服务质量主要取决于房内设施性能、整洁程度、舒适与否等；餐饮服务质量取决于餐厅环境、菜肴是否美观可口等。而前厅部的服务质量则多取决于一次次面对面的瞬间对客人服务，这使得前厅部在服务质量管理上更多地依赖于其员工队伍的素质。他们的态度、技能、服务水平、语言能力和知识程度的高低都直接影响服务的质量。有较高素质的前厅部员工队伍是实现前厅优质服务的基础。

2）服务质量呈现的短暂性

前厅服务质量是由服务人员一次又一次的具体服务来完成的。每一次服务所提供的使用价值就是一次具体的服务质量。从质量呈现的时间上看，每一次都很短暂。这与物化了的客房、菜肴质量有很大不同，那些物质形式的服务质量呈现的时间相对要长一些。前厅部从迎宾员开门，总台办理入住登记，礼宾部接送行李，到客人结账离店，每一次服务都是直接的、短暂的。服务过程中基本没有物质产品参与，只能留给客人一种印象和感受，这种印象与感受恰恰是客人评价前厅部质量的决定因素。它往往是一锤定音，事后很难弥补，因为事后的改进又是一次具体的服务。

3）多方面影响质量的复杂因素

前厅部是酒店中提供服务类型最多，工种最全的部门。各工种之间的互代相通性很小，而所提供的服务又由设备设施、环境、服务人员等多方面构成，其中每一个方面又有许多具体因素，同时服务质量的评价还在相当程度上取决于客人的素质水平。有着不同文化程度、经历和背景的客人，对同样的服务会有不同的感受和评价。对于这一点，必须从客人心理出发，提供针对性服务，在工作中能满足客人需要的服务即是好的服务。在影响前厅服务质量的诸多因素中，有许多不是完全由服务人员所控制的，因此必须在抓质量管理的同时注意抓好设施设备、环境、用品等有形服务，这样才能使质量在各方面都得到提高。

2. 前厅服务质量的标准及要求

前厅部服务质量的标准及要求通常包括各项服务程序、服务时限、服务设施设备及员工的服务态度等。

（1）服务程序。服务程序规范了服务人员的服务行为，确保了客人无论何时入住酒店都能享受到同等的服务和接待。各个酒店应根据客观实际情况不断调整服务程序，弥补原有程

序中存在的缺陷和不足。这些经过长期实践检验的服务程序有助于避免服务过程中可能出现的意外和漏洞，保护酒店的根本利益不受损失。几乎所有酒店前厅接待程序中都要求接待员必须请客人预先交纳一定的预订金并当面签“住房卡”，这一程序要求就是为了避免出现客人“跑账”的可能性，保证酒店和员工个人的利益不受损害。

（2）服务时限。在酒店前厅服务，尤其是商务酒店的前厅服务过程中，往往期望得到方便、准确、快捷的高效率服务。服务时间的长短就成了衡量服务效率和质量的重要标准。为了保证前厅部各项服务的质量，各岗位都会制定一定的服务时间限制，以确保员工在规定时间内准确地完成对客服务。这一时限的确定既要考虑员工的业务能力，也要考虑客人的期望和同行的情况。需要注意的是，管理者不能脱离员工实际业务能力而片面追求服务时限，应在保证服务成功率的前提下，尽可能地加快速度，提高效率。以大中型城市商务酒店为例，总机房转接客人电话时限为 1 分钟，对客房预订和前厅接待的服务时限通常是 3～5 分钟，所有这些时间限制都是为了提高前厅部员工的工作能力、服务效率和服务热情，提高客人对服务质量的感知，从而对酒店前厅部的服务质量给予较高的评价。

（3）服务设施设备。服务设施与设备是保证酒店前厅部向客人成功、高效地提供全面服务的基础，包括前厅部各岗位的服务项目、服务时间、机器设备、办公用品、宣传销售资料等具体可见的条件。服务设施决定了酒店前厅部的主要服务内容，而设备用品决定了服务能否按照程序要求准确无误地得以完成。假如前厅部根本没有复印机、打印机等商务设施，就无法向客人提供相应的商务服务；没有高质量的商务设备，就不能保证服务的效果和成功率。同样是商务中心，五星级酒店和三星级酒店的服务项目内容就有很大的不同，造成这种不同的原因主要就是设施设备的差别。如果酒店使用的计算机管理系统较陈旧，处理数据速度缓慢，同时又缺少必要的服务用品，员工就无法在规定时限内完成对客服务，客人也就不可能对服务质量有好的评价。因此，服务质量标准当中必须明确在规定时限内完成规定服务程序所应具备的设施设备条件，以保障对客服务高效、成功地完成。

（4）服务态度。同制造业的有形产品不同，服务业产品多是无形的服务，产品质量更大程度上取决于客人的主观感受，而不仅仅是可见的数字、外观、性能，因此服务人员对待客人的态度和感情，对客人的感知有很大影响。影响客人对服务态度感知的有员工的形体、表情、语言、精神状态等，这些都应在服务质量标准中加以规范。

示例链接 11-1

碧桂园凤凰酒店不断升级前厅服务

作为国内高端酒店的佼佼者，一直以来碧桂园酒店集团前厅服务在保持传统高星酒店细致周到水准的同时，积极捕捉市场变化及消费者需求，不断升级服务质量，以打造“温度”与“速度”兼具的全新前厅服务体系，满足互联网时代旅客对个性化服务及高效率的需求。

所谓“温度”，即要为旅客打造旅途中如家般舒适、充满爱与暖意的居所。以“热情微笑，尽善尽美”作为服务理念的碧桂园酒店集团，持续在全酒店体系大力推广“微笑服务”，通过一系列强化培训、“微笑大使”评选、“微笑吧”宾客互动活动等，不断提升员工微笑服务意识，真正实现“三米即有微笑”的服务理念，让客人从踏入酒店便可感受如沐春风的温馨氛围。

在此理念下，碧桂园酒店集团旗下酒店于 2016 年共同推出“欢迎饮料”服务，将这个大多只存在于国际度假型酒店的 VIP 礼遇作为前厅标准服务，无差别提供给所有莅临酒店的宾客，让舟车劳顿到达酒店的客人感受如家中细品暖茶的温暖。不少酒店更会根据季节及地域特色提供不同饮品，带领宾客体味不同地区不一样的好客之道。

而所谓“速度”，即不断优化前厅及相关服务场景，通过流程整合、系统搭建及第三方合作，大大提升前厅服务效率，从而有效节省住客办理手续及服务获取时间，以速度提升服务品质。

从 2015 年开始，碧桂园酒店集团积极与各大 OTA 或支付平台合作，为消费者提供更多快捷入住及支付选择。2016 年 3 月，碧桂园酒店集团天猫旗舰店正式上线基于飞猪平台、涵盖旗下 50 余家酒店的“信用住”产品，消费者通过飞猪平台预订酒店，可享受免查房、免排队、免押金且“说走就走、离店再付费”的全新便捷入住体验。

除加速入住流程外，碧桂园酒店集团同时引入快速退房模式——持信用卡支付的客人，可将入住时签订的快速退房授权书连同房卡放进酒店大堂特设的快速退房箱便可离店，无需到总台排队办理退房。此人性化举措完全省却了该类客人的退房环节，也大大缩短了其他客人的轮候时间，可谓一举多得。

另外，碧桂园酒店集团将原本需前厅总机转线的众多服务热线合而为一，推出“为您服务”一键服务，住客只要打一次电话，无论是查询、换房、送餐服务、物品需求及房间问题咨询等，都可以快速得到解决，避免了过去客人寻求服务需多次转线、与不同的酒店服务员沟通的情况，极大地降低了住客获取帮助的时间成本，真正实现一站式贴心服务。

11.2.3 客房服务质量管理

1. 客房服务质量管理的特点

客房部服务与前厅部、餐饮部等服务既有相同之处，又有不同之处。对它的特点进行研究有利于服务的针对性。客房服务质量管理的特点主要包括以下几点。

（1）体现出“家”的气氛。既然酒店的宗旨是为客人提供“家外之家”，因此是否能够体现出“家”的温馨、舒适、安全、方便等就成为客房部对客服务成败的关键因素之一。在对客服务中客房服务人员扮演着“管家”“侍者”的身份，因此要特别留意客人的生活习惯等。对客服务要尽量在客人开口之前，给客人留下良好的印象。

（2）服务的表现形式具有“明暗兼有”的特点。前厅部和餐饮部等部门的对客服务表现为频繁地接触客人，提供面对面的服务。而客房部有别于这些部门，服务是通过有形的客房产品表现出来的。例如，客人进入客房后，是通过床铺的整洁、地面的洁净、服务指南的方便程度等感受到客房服务人员的服务的。客房部对客服务的这一特点使客房部员工成为酒店的“幕后英雄”。但这并不表示客房部没有面对面的对客服务。其面对面的对客服务包括送、取客衣，清扫客房，递送客用品等。因此，服务人员在对客服务时也要讲究礼节礼貌。综上所述，客房部的对客服务形式“明暗兼有”，这一特点对客房服务人员的素质提出了很高的要求。

2. 客房服务质量的标准及要求

高水平的服务是酒店生存和发展之本，只有不断地提高服务质量，才能赢得更多的客人及其更高水平的消费。客房服务质量的标准及要求如下。

（1）微笑服务。微笑服务是客房部员工为客人提供服务时所要求的基本礼貌，是优质服务的最直接、具体的体现。它不仅是客房部服务员代表酒店所做出的友好表示，而且是满足客人的基本情感需要，能给客人带来宾至如归的亲切感与安全感。

（2）礼貌待客。礼貌、礼节是客房部服务质量的重要组成部分，因而也是对客房部服务人员的基本要求。具体来说，客房部服务员在语言上要文明、艺术，注意语气音调；在举止上要彬彬有礼，讲究正确的姿态。

（3）讲究效率。在客房部的对客服务中，往往会因为缺乏效率而引起客人的不满甚至投

诉，所以，提供快速、准确的服务是非常必要的，一些著名的国际酒店集团对客房的各项服务往往都有明确的时间限制。例如，著名的希尔顿酒店就要求客房部服务员在 25 分钟内将一间客房整理成符合卫生标准的房间。

（4）真诚待客。真诚服务，也就是强调要实行对客人的感情投资，不是单纯地完成任务，而是要发自内心，真正地为客人着想，关心客人，热情、主动、耐心、细致，使客人感到温暖。如果做到了这一点，就抓住了最佳服务的实质。

知识链接 11–3

挖掘客房服务潜力的妙招

客房是宾客的家外之家，也是酒店利润的重要来源。打造温馨舒适的客房既是宾客的需求，也是酒店追求的目标。酒店在做好日常服务的同时，可根据住客类型的不同，深挖服务潜力，打造更有魅力的酒店客房服务。

1. 设计服务提示卡

客房对客服务大部分时间是背靠背的幕后工作。员工对宾客需求的判断来源是客房内宾客休息后遗留下来的信息，这需要员工主动地凭借经验去推断和揣摩。但由于员工经验丰富程度不同，宾客的习惯不同，服务员提供的服务可能引起宾客的误会。因此，员工与宾客之间的沟通十分必要，而服务提示卡就是一种便捷有效的方式。在对客服务中，常见的服务提示卡主要有以下几种：宾客联系卡、客用品索引图、请勿打扰房沟通卡、清洗茶杯提示卡、夜床开启提示卡、客衣送回提示卡、客房维修单。

2. 学会解读宾客需求

宾客的需求分为说出口的需求和未说出口的需求。对于宾客说出口的需求，如果是酒店分内的事情，酒店应按程序办理，超出酒店服务范围的酒店也应尽力去做，完成了宾客会满意，做不了，宾客也会谅解。考验一家酒店服务水平的高低，要看满足宾客未说出口的需求的程度。做好此类服务，离不开员工良好的服务意识和敏锐的观察能力，更需要酒店管理制度方面的保障。能根据宾客消费习惯，提供针对性服务；捕捉信息，创造惊喜服务。

3. 对不同客人提供不同服务

针对初次入住的宾客，客房部要做好信息的收集，利用和宾客的接触，比如行李服务、用餐、公共区域等各环节，捕捉宾客服务需求，并将相关信息传递到责任部门，积极提供各种细微服务，进一步加深和提高客人对酒店的良好印象。

做好回头客的服务工作，既简单又有挑战性。做好回头客服务首先要建立回头客档案。详细的档案可使每一位新老服务人员都能有章可循，使所提供的服务始终如一。此外，还应根据实际情况灵活变化，给宾客新鲜感甚至惊喜，避免重复无新意的服务，让客人感觉呆板。把握时机，为回头客提供方便。比如在酒店房间紧张时也应满足其住房需求；能为回头客提供快速入住和快速退房服务；在客人外出用餐时，及时进房整理，送上客人喜欢看的报纸、期刊等。

儿童客人虽然在酒店中的比例不高，但服务好、关注好儿童宾客，对提升宾客满意度和回避风险会产生积极作用。安全、卫生、舒适是让他们满意的重要标准。根据年龄可以将儿童宾客分为婴儿、幼儿和儿童，酒店服务的重点也有所不同。

女宾客由于性别原因与男宾客在消费习惯上存在一定差异，因此在服务上应该差别对待。比如女士入住客房，要撤出剃须刀等非女士用品，适当添加化妆棉、擦手纸、毛巾等物品；根据头发的长短，决定是否添加梳子、扎头绳；根据宾客衣服的多少，适当增加衣架数量；卫生间云台

上准备一个小盘子放置客人的化妆品；明显位置可放置温馨天气提示，提供穿衣指数。发现女性生理周期时，可配备红糖、大枣、暖水袋等。

总之，酒店客房服务永无止境，酒店管理者要与宾客的需求赛跑，想宾客之所想，急宾客之所急，做到宾客开口之前，这样打造温馨客房的目标才能实现。

11.2.4 前厅客房服务质量管理的方法

只有采取有效的服务质量管理方法，才能真正提高酒店服务质量，为客人提供令其满意的服务，使酒店取得良好的经济效益。在酒店中通常采用的服务质量管理方法主要有以下几种。

1. 全面质量管理

全面质量管理（total quality management，TQM），起源于20世纪60年代的美国。首先在工业中应用，后又推广到服务性行业，取得了良好的效果。全面质量管理是为了能够在最经济的水平上并考虑到充分满足客人要求的条件下进行市场研究、设计、制造和售后服务，把酒店内各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成一体的一种有效的体系。

酒店全面质量管理是指酒店为保证和提高服务质量，组织酒店全体员工共同参与，综合运用现代管理科学，控制影响服务质量的全过程和各因素，全面满足宾客需求的系统管理活动。它要求以系统观念为出发点，通过提供全过程优质服务，达到提高酒店服务质量的目的。

全面质量管理的精髓体现在以下3个方面。

（1）以客人为导向。任何组织只有依存于他们的客人，管理必须始于识别客人的需求，满足并超越他们的需求，才能获得继续发展下去的动力和源泉。与过去相比，现在的顾客有更明确的质量期望值，正确理解客人需要和识别潜在的客人需要成为搞好质量管理的关键。

（2）全员参与。一个酒店的运作相当于一部机器的运转，任何一个零件出现质量问题，都会影响产品整体的质量输出。组织内全体员工，从总经理层到员工层，都必须参与到质量管理的活动中，其中，最重要的是酒店的决策层必须对质量管理给予足够的重视。

（3）持续改进。持续改进是全面质量管理的核心思想和目标。客人需求不断变化，酒店必须持续改进才能持续获得客人的支持，才能获得不断的利润进而持续发展。全面质量管理不只是一种管理方法，更是一种主动寻求不断和系统融合的改进理念。

2. 二图一表法

酒店在对服务质量进行分析与控制时，常采用排列图、因果分析图和对策表法，简称“二图一表法”。二图一表法简单易行，配套使用，是酒店中应用较广的质量管理手段之一。

1）排列图

排列图又称主次因素图、帕累托图，即利用帕累托曲线来发现和解决质量问题。帕累托曲线是意大利经济学家在研究社会财富分配时采用的图表，后经美国质量管理学家米兰（Millan）将其运用于质量管理，是找出影响服务质量主要因素的一种有效方法。用排列图分析酒店服务质量问题的程序共分4个步骤。

（1）确定关于酒店服务质量问题的信息收集方式。具体方式有质量调查表、客人投诉表、宾客意见表、各部门的检查记录等。

（2）对收集到的有关质量问题的信息进行统计、排列，制作统计表（表11-2），在表上计算出比率和累计比率。对酒店服务质量问题的分类一般有菜肴质量、服务态度、外语水平、娱乐设施等。对一些出现次数较少的质量问题可以归为一类。

表11-2　服务质量问题统计

质量问题	问题数量/个	比率/（%）	累积比率/（%）
菜肴质量	256	66.5	66.5
服务态度	65	16.9	83.4
外语水平	32	8.3	91.7
娱乐设施	22	5.7	97.4
其他	10	2.6	100
合计	385	100	100

（3）根据统计表绘制排列图。帕累托图是一个直角坐标图。左侧纵坐标表示问题数量；右侧纵坐标表示累计比率，横坐标表示影响质量的各种因素。按频数的高低，从左到右依次画出长柱排列图，然后将因素频率逐项相加并用曲线表示，如图 11.1 所示。

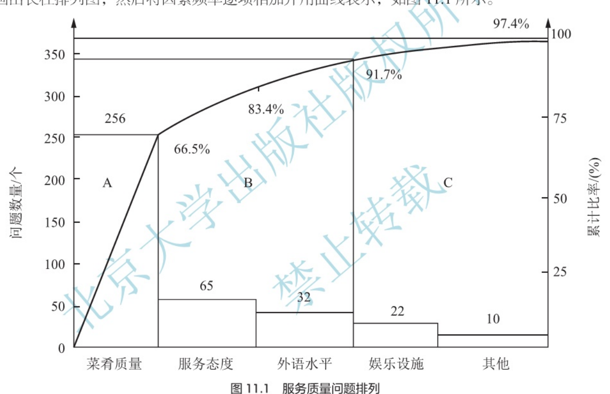


图 11.1　服务质量问题排列

（4）进行分析，找出主要质量问题。排列图上累计比率在 0～70% 的因素为 A 类因素，即主要因素；在 70%～90% 的因素为 B 类因素，即次要因素；在 90%～100% 的因素为 C 类因素，即一般因素。找出主要因素就可以抓住主要矛盾。从图 11.1 中可知 A 类因素是菜肴质量问题，这个主要矛盾一经解决，即可解决问题的 66.5%。在运用排列图进行质量分析时应注意：主要因素一般为一项或两项，至多不超过三项，否则失去突出重点的意义。对不重要的问题可设立“其他”栏。

2）因果分析图

因果分析图又称鱼刺图、树枝图，是分析质量问题产生原因的一种有效工具。在酒店经营过程中，影响酒店服务质量的因素是错综复杂的，并且是多方面的。因果分析图对影响质量的各种因素之间关系进行整理分析，并把原因与结果之间的关系用带箭线表示出来，如图 11.2 所示。做出因果分析图寻找质量问题产生原因的程序共分 3 个步骤。

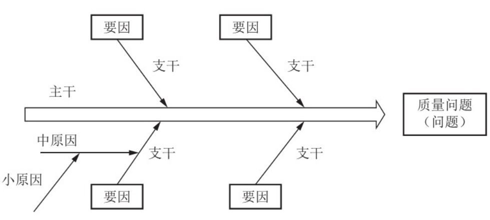


图 11.2　因果分析示意图

（1）确定要分析的质量问题，即通过排列图找出 A 类问题。

（2）发动酒店管理者和员工共同分析，寻找 A 类问题产生的原因。要注意集思广益，充分听取各方面人员的意见。探讨质量问题产生的原因时，要从大到小，从粗到细，寻根究源，直到能采取具体措施为止。

（3）将找出的原因进行整理，按结果与原因之间的关系反映到图上。影响服务质量问题的大小原因通常可以从人、方法、设备、原料、环境等角度加以考虑。

3）对策表。对策表即措施计划表。当排列图找出主要因素又经因果分析图找出主要原因后，就要针对主要因素制定对策，即制定改进措施和计划。将这些措施和计划汇集成表，就是对策表，见表 11−3。它是改进服务质量的一种有效控制方法。

表11−3　提高菜肴质量对策表

序号	问题	现状	对策	负责人	进度（日期）					
					5	10	15	20	25	30
1	原料不符规格	菜肴外形不美观	（1）制定采购规格标准 （2）严格原料入库手续	李 ××						
2	无标准菜谱	菜肴份额不均	（1）制定“标准菜谱” （2）增设厨房配菜员	王 ××						
3	技术水平低	菜肴花色单调	（1）参加厨师等级培训考核 （2）聘请特级厨师现场指导	张 ××						

3. PDCA 循环法

PDCA 循环的概念最早是由美国质量管理专家戴明（Deming）提出的，所以又称“戴明环”。PDCA 即计划（plan）、实施（do）、检查（check）、处理（action）的英文简称。PDCA 管理循环是指按计划、实施、检查、处理这 4 个阶段进行管理工作，并循环进行下去的一种科学管理方法。

PDCA 循环法目的是明确工作思路，决定工作程序，确保工作形成闭环。PDCA 循环实际上是有效进行任何一项工作的合乎逻辑的工作程序。在质量管理中，PDCA 循环法得到了广泛的应用，并取得了很好的效果，因此有人称 PDCA 循环法是质量管理的基本方法。之所以将其称为 PDCA 循环法，是因为这 4 个过程不是运行一次就完结，而是要周而复始地进行。一个循环完了，解决了一部分的问题，可能还有其他问题尚未解决，或者又出现了新的问题，

再进行下一次循环，因此，PDCA 循环法的核心在于通过持续不断的改进，使酒店的各项事务在有效控制的状态下向预定目标发展。PDCA 管理循环的工作程序分 4 个阶段。

（1）计划阶段。PDCA 管理循环的计划阶段内容包括：运用排列图找出所存在的问题；运用因果分析图分析产生问题的原因，并找出影响问题的主要原因；针对这些主要原因制定相应的对策措施和方法。

（2）实施阶段。按制定的对策措施和方法的要求予以实施。

（3）检查阶段。再次运用排列图对酒店服务质量情况进行分析，检查对策措施的实施结果是否达到预期目标，是否还存在质量差异，是正偏差还是负偏差。

（4）处理阶段。根据检查结果，采取必要的措施巩固已经取得的成果，对未达到的预期目标进行进一步的改进，并自动转入下一循环的第一步，并开始新一轮的 PDCA 管理循环。

PDCA 管理循环的 4 个阶段缺一不可。只计划而没有实施，计划就是一纸空文；有计划，也有实施，但没有检查，就无法得知实施的结果与计划是否存在差距和有多大差距；若计划、实施、检查俱全，但没有处理，则不但已取得的成果不能得到巩固，失败的教训不能吸取，而且发生的问题还会再次重复，如此，服务质量就难以提高。因此，只有 PDCA 这 4 个阶段都完成且不断地循环下去，才会使酒店服务质量问题越来越少，使酒店服务质量不断提高且最终趋向于零缺点（zero defects，ZD）。

4. 零缺点管理法

零缺点管理是美国人克罗斯比（Crosby）于 20 世纪 60 年代提出的一种管理观念。当代的马丁・马里塔公司（Martin Marietta Materials Inc.）为保证制造导弹的军事质量可靠，提出了“无缺点计划”。20 世纪 70 年代日本将其应用到电子、机械、银行等行业。这种方法主要用于控制产量和服务质量。在酒店采用这种管理方法，可以促使酒店服务管理达到最佳。其主要做法如下。

（1）建立服务质量检查制度。酒店服务质量的短暂显现性特点，决定了酒店服务质量管理必须坚持“预防为主”的原则，通过全面检查的方式，确保各岗位员工在进行正式服务前就已经做好了充分的准备，防患于未然。鉴于此，许多酒店建立了自查、互查、专查、抽查和暗查五级检查制度，督促员工执行标准质量，预防质量问题的出现。

（2）每个人第一次就把事情做对。每个人第一次就把事情做对是因为酒店服务具有不可弥补的缺点，所以，每位员工都应把每项服务做到符合质量标准，这是改善酒店服务质量的基础。这就要求酒店管理者在制定服务质量管理标准时要做到零缺点，百分之百的科学合理，而不能只是“优良”或“良好”；员工执行标准时也要做到“零缺点”，而不能“差不多”。

（3）开展零缺点工作日竞赛。一般来说，造成酒店服务质量问题的因素有两类，即缺乏知识和认真的服务态度。缺乏知识可通过培训等得到充实，但漫不经心的态度只有通过个人觉悟才有可能改进。因此，酒店可开展零缺点工作日竞赛，使员工养成第一次就把事情做对的工作习惯。这种竞赛可以推行零缺点工作周、工作月乃至工作年，以逐渐使每一位员工的服务达到完美无缺的程度，最终提高整个酒店的服务质量。

11.2.5 前厅客房服务质量管理的控制

酒店服务质量管理的目的都是为了有效控制酒店服务质量。前厅部和客房部的服务质量是酒店的中心工作，在酒店各项工作中占有十分重要的地位。前厅部与客房部服务质量的控制主要是以下 3 个方面的内容。

1. 事前服务质量控制

随着全面质量管理和零缺点管理的推广，事前服务质量控制日益受到酒店管理者的重视。做好事前的准备工作，是保证服务质量的前提条件。服务员必须做好充分的精神准备和物质准备，为客人在住店期间提供服务工作打下良好的基础。

（1）精神准备。精神准备要求每位服务人员必须精神饱满，集中精力，着装整洁，规范上岗。要做到这些，必须对前厅部和客房部的服务员进行职前培训、岗位培训，重要接待任务前的思想动员等，使服务员尽可能详细地了解客人的风俗习惯、宗教信仰、生活特点等有关情况，做到心中有数，以便为客人提供有针对性的个性化服务。

（2）物质准备。物质准备要求当前必须做好包括设施设备的安全程度、舒适程度及配备的合理程度等方面的工作，以保证宾客进入酒店就能得到很满意的服务。客人抵店前，前厅部需要事前核对客人是否有预订及提前考虑如何分房等；客房部则必须根据掌握的客情信息，按接待规格和标准备好房间，如要检查房间的设备是否齐全完好，房间是否整洁，布置是否美观、舒适，用品配备如何等。为了确保房间符合酒店规定的质量标准，客房部必须对出租房严格执行查房制度。

2. 服务过程质量控制

服务过程中的每一次对客服务，由于时间、环境、对象、心理、标准等多方面因素的影响，其服务的质量和结果也不尽相同。要使每一次对客服务都做得比较圆满，服务人员应积极主动地从每一次服务的常规模式中创造出新的、更好的服务，以满足客人不同的消费需求，使每一次服务都能达到既定的服务质量目标。这就要求服务人员在服务过程中必须严格执行服务质量规范、标准，如礼貌待客标准、语言动作规范、职业道德规范、服务效率标准、各岗位服务员职责和服务规程等，为宾客提供优质服务。同时，管理人员必须以服务质量标准为依据，加强服务质量的监督和检查，发现问题，及时纠正。前厅客房对客服务过程质量控制，应着重做好以下两个方面的工作。

（1）加强现场控制。酒店服务质量的偏差往往是一瞬间发生的，有些偏差需要立即纠正，因此要加强现场控制。各级管理人员要尽可能深入第一线去发现服务质量中的问题，及时处理。例如，遇到客人投诉要尽可能及时解决，在客人离店前尽量消除不良影响，维护酒店声誉。

（2）实行层级控制。实行层级控制，即通过各级管理人员一层管一层地进行。它主要是控制重点程序中的重点环节，如总台预订、接待质量、客房卫生质量等。

3. 服务结束过程的质量控制

服务结束过程控制主要指的是质量信息反馈处理工作，前厅部与客房部应充分利用质量信息反馈系统，及时收集服务过程中的各种质量信息，对照酒店服务质量标准，找出质量差异及其产生的原因，提出有效的改进措施，避免过错的再次出现。对客服务质量信息来源有以下几个渠道。

（1）客人信息渠道。客人的投诉、抱怨、批评、表扬、建议等，都是改善服务质量的重要信息。这些来自客人的声音最能够反映客人的需求，暴露对客服务的弱点。为此，对客服务质量管理，应确保信息畅通，方便客人投诉，鼓励客人投诉，主动征求客人的意见，恳请客人对对客服务提建议。高度重视客人意见表，确保客人意见及时传达。

（2）员工信息渠道。来自一线的员工最了解客人的需求和意见，同时，他们又是服务质量标准的实践者，最清楚服务质量标准的合理性和实践意义。因此，管理者应经常征求他们的意见，认真听取他们的反映和建议，鼓励他们为改善酒店服务质量献计献策。

（3）其他渠道。酒店对完成各种服务质量指标的考核、内部的检查评比、评价等，也是对客服务质量重要的信息来源。

11.3 宾客关系管理与宾客投诉处理

11.3.1 宾客关系管理概述

1. 宾客关系管理的概念及意义

1）宾客关系管理

宾客关系管理是一个不断加强与宾客交流，不断了解宾客需求，并不断对产品及服务进行改进和提高以满足宾客的需求的连续的过程。其内涵是指通过管理宾客信息资源，提供宾客满意的产品和服务，与宾客建立长期、稳定、相互信任、互惠互利的密切关系的动态过程和经营策略。

2）大堂副理和宾客关系主任

在酒店，通常通过设立大堂副理和宾客关系主任等岗位来建立、发展和改善与来店客人及住店客人的关系，努力使每一位不满意的客人转变为满意的客人，使客人对酒店留下良好的印象。

（1）大堂副理。大堂副理代表酒店总经理接待每一位在酒店遇到困难而需要帮助的客人，并在自己的职权范围内予以解决，包括回答客人问询，解决客人的疑难，处理客人投诉，宾客生命安全及财产赔偿等。因此，大堂副理是酒店的中层管理人员，是沟通酒店和客人之间的桥梁，是客人的益友，是酒店建立良好宾客关系的重要环节。大堂副理应站在酒店利益的立场上机智、果断、敏捷地处理各项问题，每天设立 24 小时当值。在夜间，除值班经理外，大堂副理是酒店的最高权力机构的指挥者。大堂副理还需协助前厅部经理直接管辖前厅各部的业务操作，一般是分三班进行工作。

（2）宾客关系主任。宾客关系主任是一些大型豪华酒店设立的专门用来建立和维护宾客关系的岗位。宾客关系主任直接向前厅部经理、大堂副理或值班经理负责。他要与客人建立良好的关系，协助大堂副理欢迎贵宾及安排团体临时性的特别要求，协助大堂副理处理客人投诉，利用酒店管理系统建立客人档案并做好相应工作。在大堂副理缺席的情况下，行使大堂副理的职权。

案例分析 11-2

小轮带来的麻烦

一位住店客人准备离店，行李员到该客人房间取走三件行李，用行李车推到前厅行李间后绑上行李牌，等待客人前来点收。当客人结完账，行李员准备请客人清点行李，帮其把行李箱搬上汽车时，那位客人忽然发现了什么，于是很不高兴地指着一只箱子说：“这只箱子上面的小轮磕掉了，你们酒店要负责。”行李员听罢感到很委屈，于是辩解道：“我到客房取行李时，您为什么不讲清楚，这只箱子明明原来就是坏的，我在运送时根本没有碰撞过。”客人一听就恼火起来：“明明是你弄坏的，自己不承认反而责怪我，我要向你的上级投诉。”这时大堂副理听到有客人在发脾气，马上走过来向客人打招呼，接着耐心听取客人的指责，同时仔细观察箱子的受损痕迹，然后对客人说：“我代表酒店向您表示歉意，这件事自然应该由本店负责，请您提出赔偿的具体要求。”客人听了这话，正在思索讲些什么时，大堂副理接着说：“非常感谢您让我们及时发现了服务工作

中的差错。”客人此时感到为了一只小轮没有必要小题大做，于是保持沉默，这时大堂副理便和行李员一起送客人上车，彼此握别，妥善了结了一起行李箱受损事件。

分析：大堂副理的做法是比较明智的。他果断地在没有搞清楚箱子究竟为何受损的真相之前，主动向客人表示承担责任，这是由于：第一，行李员到客房内取行李时未查看行李是否完好无损；第二，行李员已经和客人争辩，为了避免矛盾激化，这样做有助于缓和气氛；第三，大堂副理懂得，如果你把“对”让给客人，把“错”留给自己，在一般情况下，客人并不会因此得寸进尺。相反如果这位大堂副理也头脑发热，一定要和客人争个是非曲直，那后果是不言而喻的。客人越是“对”，酒店的服务也就越能使客人满意。从这个意义上理解，客人和酒店都“对”了。

知识链接 11-4

大堂副理与宾客关系主任的素质要求

大堂副理的素质要求：①以身作则，敬业乐业，作风正派。②掌握与客人沟通的语言能力，掌握至少一门外语。③有较强的酒店意识、整体管理意识、公关意识、整体销售意识和培训意识。④了解各部门的运作程序。⑤掌握所在城市的历史、游乐场所地点、购物及饮食场所。⑥了解主要客源国家的风土人情。⑦有一定的法律知识。⑧有较强的自我控制能力，处变不惊，不卑不亢。⑨有较强的判断、分析、处理问题的能力；思维敏捷，意思表达准确，处理问题正确。⑩有敏锐的观察力，对问题的发展有预见性。⑪社会经验丰富，有较强的口头及笔头表达能力。⑫具备五年以上的酒店管理经验，其中含三年以上前厅部工作经验。

宾客关系主任的素质要求。①良好的外部形象，风度优雅。②个性开朗，乐于且善于与人打交道，社会经验丰富，有高超的人际沟通技巧。③掌握与客人沟通的语言能力，能用一门以上外语与客人沟通（其中一门是英语）。④有较强的酒店意识、整体管理意识、公关意识和服务意识。⑤见识广，知识面宽。⑥有较强的分析、判断能力，敏锐的观察力。⑦具有高度的工作和服务热忱，作风正派，彬彬有礼，不卑不亢。⑧具备五年的酒店管理经验，其中含三年以上宾客关系工作经验。

2. 宾客关系管理的意义

酒店宾客关系管理对于酒店管理可持续经营有着重要价值与意义，主要表现在以下几个方面。

（1）通过建立与宾客的紧密关系，提高宾客的忠诚度。酒店每天要接待来自四方八面的宾客，发现并留住具有消费能力的回头客，就能为酒店创造稳定的收入来源。通过宾客资料的不断积累，酒店对宾客越来越熟悉，并能够预知宾客的期望。作为一线员工，通过系统提供的资料，可以使宾客有厚待之感，进而提高宾客的忠诚度。如果一个酒店拥有相当数量的忠诚的宾客管理群组，也会使酒店管理层与员工形成长期和谐的关系。在为那些满意和忠诚的宾客提供服务的过程中，员工将体会到自身价值的实现，而员工满意度的提高又会导致酒店服务质量的提高，使宾客满意度进一步提升，形成良性循环。

（2）有效的宾客关系管理会赢得口碑宣传。对于酒店管理提供的某些较复杂的产品或服务，新宾客在做决策时会感觉有较大的风险，这时他们往往会咨询酒店的现有宾客。而具有较高满意度和忠诚度的老宾客的建议往往具有决定作用，他们的有力推荐往往比各种形式的广告更奏效。这样，酒店既节省了吸引新宾客的销售成本，又增加了销售收入。

（3）使用宾客关系管理方式可以降低整个酒店的营销费用。酒店吸引新宾客需要大量的费用，如各种广告投入、促销费用及了解宾客的时间成本等，但维持与现有宾客长期关系的成本却会逐年递减。因为随着双方关系的进展，宾客对酒店的产品或服务越来越熟悉，酒店

也十分清楚宾客的特殊需求，所以关系维护费用就变得十分有限了。良好的宾客关系管理可以使酒店获得强大的竞争优势，在同样的销售成本下可以保持较高的市场占有率，酒店的交易成本逐渐降低，获得成本上的领先优势。

（4）宾客关系管理能为酒店带来价值。忠诚的宾客比普通散客愿意更多地购买酒店的产品和服务，忠诚宾客的消费支出是普通散客随意消费支出的 2～4 倍，而且随着忠诚宾客年龄的增长、经济收入的提高或宾客单位本身业务的增长，其需求量也将进一步增长，这样将为酒店带来可观的价值。

11.3.2 良好宾客关系的建立

1. 正确认识客人

客人是酒店服务的对象，是追求享受的群体。服务人员是服务的提供者，客人是服务的接受者，是服务的对象，在这种社会角色关系中，服务人员必须而且只能为客人提供服务，客人理应得到优质服务。在正确认识客人方面，酒店应该做到以下几点。

（1）酒店应该充分尊重客人，理解、尊重和满足客人的需求。

（2）酒店应该现实地对待客人的弱点，不能苛求客人的完美，而要对客人抱有一种宽容、谅解的态度。

（3）酒店服务员在服务的过程中，不能对客人的行为、嗜好、生理特征等方面评头论足。

（4）服务员在客人面前不能通过客人争强好胜，与客人比高低、争输赢。

（5）在客人抱怨时，无论责任在不在酒店或者服务员本人，酒店服务员都不应该同客人理论。

（6）尽管有一些客人可能思想境界低、虚荣心强、举止不文雅，但酒店服务员不应该对客人进行“教育”和“改造”，为客人服务是酒店服务员的本职工作。

总之，我们遵守“宾客至上”的原则，但要认识到“宾客至上”对于酒店来说，只是盈利保证，是目的，而非手段。

2. 掌握客人对酒店产品的需求心理

（1）求干净的心理。客人对自己所租用的房间的卫生状况是极为关心的，因为酒店的客房为成千上万的人所使用，在此当中各种人都有，可能有的客人患有传染病。因此客人希望酒店客房的用具是清洁卫生的，特别是容易传染疾病的用具，如茶杯、马桶等，他们都希望能严格消毒，保证干净。为满足客人求干净的心理，要切实搞好客房的清洁卫生，严格按服务规程操作，对直接与客人接触的水杯、洗脸盆、抽水马桶等，要严格消毒。

（2）求舒适的心理。客人因各种原因远离家乡，来到一个陌生的地方，环境、气候、生活习惯的改变令他们有生疏感和不适感，他们希望酒店的客房能让他们感到舒适、惬意，从而产生“家外之家”的轻松感。为满足客人求舒适的心理，要为他们创造一个舒适、安静的休息环境，服务时做到“三轻”（走路轻、说话轻、动作轻），经常检查房间设备的运转情况，保证客人休息时有舒适的床铺、被褥，有温度适宜、空气流通的安静环境。

（3）求方便的心理。客人在酒店客房住下后，希望生活上十分方便，要求酒店设备齐全，服务项目完善，需要洗衣，只要填一张洗衣单并将衣物放进洗衣袋或向总台打一个电话就行。需要送餐打个电话就能送到房间，一切都像在家中一样方便。为满足客人求方便的心理，服务员工作要主动、周到，在可能的情况下，尽量地、热情地满足客人提出的要求，还要按规定配齐房间的生活日用品、文具用品等，使他们感到在酒店一切都很方便、顺心。

（4）求安全的心理。客人希望能保障他的财产及人身的安全，不希望自己的钱财丢失、

被盗；不希望自己在酒店的一些秘密被泄露出去；不希望发生火灾等意外事故。客人还希望在自己患病或出现危险情况时，服务员能及时采取措施，保障自己的人身安全。为满足客人求安全的心理，服务员应有较强的安全意识，防止不法分子进入客房偷窃客人的物品，在收拾房间时不能乱动客人的贵重物品，除丢在垃圾筒里的东西外，不能随便扔掉客人的东西。对客人的情况，不随便泄露给外人。对生病的客人要与医疗室联系或送附近医院诊治。出现火灾等突发事件时，一定要先将客人转移到安全的地方。

（5）求尊重的心理。客人希望自己是受酒店和服务员欢迎的人，希望见到服务员热情的笑脸，希望自己被尊重即希望服务员能尊重自己的人格，尊重自己对房间的使用权，尊重自己的意愿，尊重自己的朋友、客人，尊重自己的生活习俗、信仰等。为满足客人求尊重的心理，服务员应做到以下几点：对客人要使用尊称，使用礼貌用语；要记住客人的名字，并随时使用姓氏去称呼他们；尊重客人对房间的使用权；尊重客人的生活习惯、习俗；尊重有生理缺陷的客人。



“一晚”还是“两晚”

大连某酒店，一位住客夜晚 11:00 回来，却怎么也打不开门，便到总台询问。当班的正好是昨天帮他办理入住手续的服务员小许。小许告诉他，因为他昨天办理入住登记时说的是住一晚，因此，过了今天中午 12:00，钥匙卡就会失效，所以打不开门。这位客人不满地说昨天自己明明说的是住两晚。小许也不示弱，强调自己昨天清楚地听到客人说住一晚。就因为是“一晚”还是“两晚”，小许便和这位客人争执起来。值班经理迅速到场，了解事情原委后，一方面制止小许别再多说，另一方面不断向这位客人道歉，并主动提出房费可给予 8 折优惠。在这位值班经理的安抚下，客人才趋于平静，准备拿钥匙卡回房休息。可没想到不再说话的服务员小许，明显不高兴地将重新做好的钥匙卡从后台推向客人。这一动作使得本已消气的客人又被激怒，任凭值班经理好话说尽，也不肯原谅，结果是结完账甩袖而去。

分析：服务员要注重同客人建立良好的宾客关系，客人不是比高低、争输赢的对象，针对客人的抱怨，无论责任在不在酒店，不能同客人“说理”。案例中，服务员小许明显没有掌握宾客关系管理的相关知识，不具备为客人提供优质服务的基本素质。无论客人事先说的是“一晚”还是“两晚”，第一时间为客人进行充磁即可。由此可见，酒店应该加强对服务员的服务态度、服务技能等培训，提高酒店对客服务质量。

3. 与客人进行有效的沟通

1）与客人用多种方式沟通

与客人沟通的方式有以下 6 种。①面谈。宾客关系主任每天要与有代表性的若干位客人交谈，具体了解他们对酒店服务的意见、感受及改进的建议，并以此写成若干份书面报告。次日呈交总经理、副总经理及客人提及的有关部门经理，使服务工作和宾客关系能得到及时改善。②电话沟通。给客人打电话也是一种极好的沟通方式。打电话是细小而富有人情味的行为，有助于巩固与客人之间的关系。③信函沟通。利用信函与客人沟通，会使客人有一种被尊重的感受。信件是更加正规和庄重的沟通方式。在日常工作中注重客人的每一封来信，对客人来信提出的问题迅速调查、了解并复信告知客人处理结果，对其关心酒店工作表示感谢。慎重地对每一封客人的信件予以回信，是与客人沟通、建立长期稳定关系的有效方式。④电子邮件沟通。电子邮件沟通是一种非常经济的沟通方式，沟通的时间一般不长，沟通成

本低。这种沟通方式一般不受场地的限制，因此被广泛采用。这种方式一般在解决较简单的问题或发布信息时采用。⑤座谈会沟通。召集客人座谈会有助于和客人的情感沟通，同时又有利于征求客人意见。通过这种形式深入挖出隐藏的服务质量问题，从而采取有针对性的整改措施，提高服务质量。⑥其他沟通。例如，逢重大节假日或酒店周年店庆等，举办酒会或其他活动招待酒店重要客人，以密切与客人的关系；定期向长住客、常客赠送鲜花或其他礼品等。

2）注意与客人沟通的技巧

与客人沟通的技巧包括语言沟通、非语言沟通和倾听的技巧。

（1）语言沟通的技巧。语言是人们进行沟通的最主要的工具。运用良好的有声语言与客人保持良好的有效沟通，要求在说话时注意做到：言之有物，言之有情，言之有礼，言之有度。总之，恰如其分地传情达意才能有利于服务工作。在与客人沟通中出现障碍时，要善于首先否定自己，而不要去否定客人。

（2）非语言沟通的技巧。非语言沟通可以分为辅助语言、身体姿势、手势、面部表情等几类。①辅助语言。辅助语言包括语速、音调、音量和音质等。服务人员应该尽可能以每分钟 100～150 个字的速度跟客人说话。服务人员尽量不要提高讲话的声音。研究发现，声音有吸引力的人被视为更有权力、能力和更为诚实可靠。②身体姿势。站立时要挺胸收腹，要让客人感觉到你挺、直、高；就座时姿态要端正；行走应轻而稳，注意昂首挺胸收腹。③手势。服务人员的一切指示动作必须是手臂伸直，手指自然并拢，手掌向上，以肘关节为轴，指向目标；在给客人递东西时，应用双手恭敬地奉上。④面部表情语言。在与客人沟通时，良好的面部表情语言有助于与客人的交流。酒店服务人员应注意：要面带微笑，和颜悦色，给人以亲切感；要坦诚待客，不卑不亢，给人以真诚感；要沉着稳重，给人以镇定感；要神色坦然、轻松、自信，给人以宽慰感。

（3）倾听的技巧。倾听是一种非常重要的沟通技能。要创造一个良好的倾听环境，学会察言观色，并使用良好的身体语言，并且注意回应对方。如果我们能够很好地掌握服务语言与沟通技巧，在对客服务的过程中就会得心应手，就会把客人当朋友，视客人为家人，从而提升自己的服务质量。

3）提供优质服务

提供优质服务是酒店与客人沟通的根本所在。

酒店与客人几乎时时刻刻都在进行沟通，服务则是与客人沟通的基本载体。以优质服务赢得客人的满意，既是酒店生存发展的基础，又是使酒店价值得以体现的重要途径。要提高服务质量，向客人提供优质服务，必须经常地、全方位地加强与客人的沟通。这不仅能更好地为客人服务，而且可向客人了解许多信息，帮助酒店改进服务。客房预订单、住宿登记表、结账单等都可作为客源的信息来源，并以此对客人的需求特点进行系统描述。前厅部对一些重要客人，如常客、消费额很大的客人或者对酒店声誉影响大的客人，要建立客史档案，以此来发现这些客人需求的详细特点，以便能更好地为他们提供有针对性的服务。

11.3.3 宾客投诉的处理

1. 投诉的概念

由于酒店是一个复杂的整体运作系统，客人对服务的需求又是多种多样的，因此无论酒店经营得多么出色，设备设施多么先进完善，都不可能百分之百地让所有客人满意，客人的投诉是不可能完全避免的。酒店投诉管理的目的和宗旨在于减少客人的投诉，把因客人投诉

而造成的危害降低到最低程度，最终使客人对投诉的处理感到满意。

投诉，从字面上理解可以视为对酒店行为的批评，就是客人对酒店提供的服务的设施设备、项目及结果表示不满而提出的批评意见。实质上，所谓投诉，是指宾客将他们主观上认为由于酒店服务工作上的差错而引起的麻烦和烦恼，或者因酒店工作失误损害了自己的利益等情况向服务人员提出或向有关部门反映的一种行为。

2. 投诉的类型

1）按投诉的方式分类

按投诉的方式，投诉可分为电话投诉、书面投诉和当面投诉 3 类。

2）按投诉的途径分类

按投诉的途径，投诉可以分为 5 类。①直接向酒店投诉。这类客人认为，是酒店令自己不满，是酒店未能满足自己的要求和愿望，因此，直接向酒店投诉，希望能尽量挽回自己的损失。②向旅行代理商投诉。选择这类投诉渠道的，往往是那些由旅行代理商（如旅行社）介绍而来的客人，投诉内容往往与酒店服务态度、服务设施的齐全、配套情况及消费环境有关。在这些客人看来，与其向酒店投诉，不如向旅行代理商投诉，因为前者既费时又往往是徒劳的。③向消费者协会一类的社会团体投诉。这类客人希望利用社会舆论向酒店施加压力，迫使酒店以积极的态度去解决当前的问题。④向工商局、旅游局等有关政府部门投诉。⑤运用诉讼方式起诉酒店。

站在维护酒店声誉的角度去看待客人的投诉方式，不难发现，客人直接向酒店投诉是对酒店声誉影响最小的一类，也是酒店应努力控制的一个方面。因而，酒店设置了客务关系经理或大堂副理岗位，为客人提供了固定的、方便的并能有效解决问题的投诉场所。从保证酒店的长远利益的角度出发，酒店接受客人的投诉，能有效地控制有损酒店声誉的信息在社会上传播，防止给公众造成不良印象。客人直接向酒店投诉，不管其动机、原因如何，都给酒店提供了一个及时做出补救和保全酒店声誉的机会。

3）按客人投诉性质分类

按客人投诉性质，投诉可以分为 3 类。①控告性投诉。这类投诉特点是投诉人已被激怒，情绪激动，要求投诉对象做出某种承诺。②批评性投诉。这类投诉特点是投诉人心怀不满，但情绪相对平静，只是把这种不满告诉投诉对象，不一定要对方做出什么承诺。③建设性投诉。这类投诉的特点是投诉人一般不是在心情不佳的情况下投诉的，恰恰相反，这种投诉很可能是随着对酒店的赞誉而发生的。

当然，投诉的性质不是一成不变的，不被理睬的建设性投诉会进一步变成批评性投诉，进而发展为控告性投诉，或是客人愤然离店，并至少在短期内不再回来。无论哪一种局面出现，对酒店来说，都是一种损失。如果我们对某些酒店所接到的投诉进行统计分析，就会发现一条规律，凡控告性投诉所占比重较大的酒店，肯定从服务质量到内部管理都存在很多症结，过多的控告性投诉，会使酒店疲于奔命，仿佛一部消防车，四处救火，始终处于被动状态。其员工队伍也必定缺乏凝聚力和集体荣誉感。而建设性投诉所占比重大的酒店，则应该是管理正规，秩序井然。酒店不断从客人的建设性意见中汲取养分，以改善自己的工作，员工的士气也势必高涨，从而形成酒店内部的良性循环。

4）按客人投诉的内容分类

按客人投诉的内容，投诉可以分为 4 类。①对设备的投诉。客人对设备的投诉主要包括空调、灯光照明、音响设备、家具与卫生等。在投诉发生之前做好检查、维修和保养工作，把投诉减少到尽可能低的限度，才是揽客生财之道。②对服务态度的投诉。在客人的潜在意

识中，他们普遍有一种要享受特权的愿望，这种特权表现在“我是客人，我需要你为我提供服务”等。在服务过程中服务员用友好、热忱的态度对待客人，客人的这种特权愿望就得到了满足。③对服务质量的投诉。任何客人对服务质量都会有一定的要求，无论是团客还是散客都不愿长时间地在前厅等待，服务不及时或者不主动，都可能引起客人的不满。④对异常事件的投诉。对这类投诉，难以预见。如生意没有谈成、比赛输了球等，客人心情不好，在服务中稍有不慎就可引发投诉。遇到这类问题，只要服务员的态度好，大部分客人是能谅解的。

3. 宾客投诉的原因

由于客人来自四面八方、不同国度，每位客人都有各自的生活方式和习惯，再加上心情、年龄等因素，酒店总会有使客人感到不满意或处理不当的地方。服务人员在服务工作中要使每一位客人每时每刻都感到愉快也是有难度的，应随时准备接待投诉。就酒店服务而言，容易被客人投诉的原因和环节是多方面的，既有酒店方面的原因，也有客人方面的原因。宾客投诉的原因有如下几种情况。

（1）主观原因。引起客人投诉的主观原因包括以下方面。①不尊重宾客。不尊重客人是引起宾客投诉的主要原因。不尊重客人主要表现在对客人不主动、不热情；不注意语言修养，冲撞客人；挖苦、辱骂客人；不尊重客人的风俗习惯；无根据地怀疑客人取走酒店客房的物品，或误认为客人没付清账就离开等；在前厅大声喧哗、高声谈笑、打电话等，影响客人。②工作不负责。主要表现在以下几点：工作不主动，忘记或搞错了客人交办的事情；损坏客人的物品。

（2）客观原因。引起客人投诉的客观原因有多种。例如，设备损坏没有及时修好，桌椅不牢固摔倒客人；收费不合理，在结账处发现应付的款项有出入，引起客人的误会；遗失了物品等。

（3）其他原因。如由于客人本人情绪不佳或由于客人出言不逊而引起纠纷，或由于客人饮酒过量，不能冷静、正确地处理问题而引起投诉。

4. 正确处理投诉的意义

从客人投诉的定义及原因来看，正确地处理客人投诉有着如下的意义。

（1）恢复客人对酒店的信赖感。客人在买到有问题的产品后，往往会产生一种感觉，就是该酒店所销售的产品质量差，从而失去对酒店的信赖，因此，正确地处理好投诉，才能恢复客人对酒店的信赖。

（2）避免引起更大的纠纷和恶性事件。客人投诉大多是带着一定的需求期待而来的，如果处理不好，达不到客人的期待目的或者与其期望值差距太大，则往往容易使客人产生一种仇视心理，会让期待值加码，从而使事件恶化，如媒体曝光、冲突、恶意扰乱经营场所等。依据有关统计显示，客人感到不满时，有 90% 不会选择投诉；但他们会将不满告诉 20 人左右，而这 20 人会把此事传播给 400 人，并且使事件完全走样。因此，客人投诉处理若不正确，将给酒店带来灾难性的影响。

（3）可以收集相关信息。首先是可以得到酒店自身还需要改善的信息，如服务方面、设施设备的问题，得到投诉后，酒店可以及时进行改进；其次可以间接得到竞争对手的信息，如竞争对手开展的活动、产品的价格信息、产品信息等；最后可以得到产品的信息，如产品本身设计的缺陷、服务规程的不完善等，及时进行反馈后，可以做到相应的处理，最大限度地满足客人的需求。

（4）培养忠实客人。从消费者心理来说，客人投诉是因为客人对酒店仍有信心和抱有期

望，希望酒店提高质量，改进服务，相信酒店对他们的不满意能够通过一定方式予以解决，减少客人的经济损失和精神损失。如果处理得当，我们不仅能挽留一位客人，而且会因为该客人的传播带来新的客人（满意客人会将满意告诉其他 2～5 人）。

5. 处理投诉的原则

处理投诉的原则包括以下几点。

（1）真心诚意地帮助客人。客人投诉，说明前厅部或客房部的管理及服务工作尚有漏洞，说明客人的某些需求没有受到重视。服务员应理解客人的心情，同情客人的处境，努力识别及满足客人的真正需求，满怀诚意地帮助客人解决问题。

（2）绝不与客人争辩。遇到客人投诉时，首先应选择适当的地点接受投诉，尽量避免在公共场合接受投诉；其次应该认真听取客人的讲述，对客人的遭遇表示歉意，还应感谢客人对前厅或客房的关心。当客人情绪激动时，服务员应保持冷静，注意礼貌，绝不与客人争辩，把“对”让给客人。

（3）隐蔽处理客人投诉。处理投诉时尽可能减少对其他客人的影响，应把客人引导到离其他客人较远的地方或办公室、会客室进行处理。

（4）第一时间处理客人投诉。遇到客人的投诉，不能回避或避而不见，应该在第一时间对客人的投诉进行处理。

（5）给予客人一定的补偿。如果不是因客人的物品被遗失或损坏而造成的投诉，酒店可以通过提供面对面的额外服务给予客人适当的情感补偿，或通过退款、减少一定的费用给予客人一定的实物补偿来解决投诉问题，这也是一项有效的方法。

（6）不损害酒店的利益。酒店对客人的投诉进行解答时，必须注意合乎逻辑，不能推卸责任或随意贬低他人或其他部门。因为采取这种做法实际上会使服务员处于一个相互矛盾的地位，一方面，希望酒店的过失能得到客人的谅解，另一方面却在指责酒店的某个部门。



洗澡时没热水了

住在酒店 401 房间的王先生早上起来想洗个热水澡放松一下。但洗至一半时，水突然变凉。王先生非常懊恼，匆匆洗完澡后给总台打电话抱怨。接到电话的服务员正忙碌着为前来退房的客人结账，一听客人说没有热水，一边工作一边回答：“对不起，请您向客房中心查询，分机号码是 58。”本来一肚子气的王先生一听就来气，嚷道：“你们酒店怎么搞的，我洗不成澡向你们反映，你竟然让我再拨其他电话！”说完，“啪”的一声挂上了电话。

分析：酒店的每一位服务员都应树立以顾客为关注焦点的服务意识，不管是谁，只要接到顾客的抱怨，都应主动地向主管部门反映，而不能让顾客再找别的部门反映。本例对客人抱怨的正确回答是：“对不起，先生，我马上通知工程部来检修。”然后迅速通知主管部门处理，这样王先生就不会发怒。本例没有做到“顾客沟通”的“顾客反馈，包括顾客抱怨”及“内部沟通”的有关规定。

6. 处理投诉的流程及技巧

接待前来投诉的客人无疑是对酒店管理人员的一种挑战，要做到让客人满意而归，自己又不过于紧张，就必须掌握处理客人投诉的一些程序、方法及艺术。

（1）做好心理准备。一般客人是在万不得已的情况下才来投诉的，为了正确、轻松地将客人的投诉处理完毕，首先应在心理上做好准备。要确立“客人是对的”的信念。而且，在

酒店行业都遵循一个原则：即使客人有错，也要当他是对的，反之，就会破坏双方的和谐关系。

（2）仔细倾听。接到客人任何投诉，一定要保持冷静，用镇定的态度，有礼貌地仔细听客人的诉说，要与客人目光接触，不时点头以示理解，客人叙述时，适时提出问题，这样就可以在较短时间内了解事情的经过，提高办事效率。倾听投诉时表情要认真，不能随便发笑，让客人误会。

（3）保持平静。如果必须或有可能，请客人到安静处，个别交流，以免影响其他客人；必要时可以礼貌地询问客人一些情况，但切忌打断客人的讲话。

（4）做好记录。用书面形式把问题要点记录到客人投诉档案表。记录的要点如客人投诉的内容、客人的姓名、房号等可以作为下一步解决问题的资料和原始依据。这样当其他人参与处理这件事时就节省了时间，同时也是向客人表示自己代表酒店所采取的郑重态度，客人也会因为看到他的投诉得到重视而平静。

（5）安慰客人。无论对错在酒店或部门或个别服务员，还是属于客人误解，接待人员都应首先对客人产生或引起不快的事情表示歉意，要为客人着想，对客人的感受、反映表示理解，用温和的语言安慰客人，但不要急于把问题往自己身上揽，只能以朋友的身份对客人的遭遇表示同情。

（6）了解事实。及时通知有关部门了解或核查事件，尽快为客人排忧解难，但不陈述尚未理解的细节或对无法做到的事承诺。不要告诉客人是上一班某位员工的过错或是某个部门的过错，推诿对解决问题是不明智的。

（7）征求意见。根据所发生事情的性质，迅速确定解决的方法，并告诉客人处理问题的办法，征询客人的意见，如有可能，提供几种方法让客人选择，牢牢抓住抱怨问题的症结。

（8）及时解决。除了极特殊的人，客人投诉最终是为了解决问题。因此，对客人的投诉应及时着手解决。必要时应请相关人员协助。负责解决问题的员工，根据问题的难易程度估计其解决的具体时间，然后告诉客人。随时关注、督促有关部门对客人投诉问题的处理，拖延反而会把事情弄糟。

（9）深表歉意。对处理投诉情况一旦有结果要及时通知客人，并再次表示歉意，以示酒店的重视程度。必要时经领导同意，可给客人优惠房价，或送给客人礼品、鲜花、水果等表示歉意。

（10）对处理结果给予关注。接待投诉的员工，往往不能直接去解决问题；但应对处理结果进行跟踪，给予关注，确定客人的问题是否给予解决。解决投诉问题以后，应该与其再进行联系。周到的服务与关心会使客人感到酒店对其十分关心，对其所投诉问题是十分重视的，从而对酒店留下良好的印象。

知识链接 11-5

6 个沟通技巧平息客人投诉

为客人提供服务时，每位服务人员都有可能犯一点小错误。客人会因此投诉，这个时候，就考验服务人员的应付技巧了。下面跟大家分享怎么运用语言技巧平息客人的投诉。

1. 移情法

顾名思义，“移情法”就是通过语言的沟通方式向宾客表示遗憾、同情，特别是在宾客愤怒和感到非常委屈时的一种精神安慰。

移情法用语举例：

"我能理解您现在的感受……"

"那一定非常难过……"

"遇到这样的情况，我也会很着急……"

2. 三明治法

"三明治法"是告诉我们与宾客沟通时如何避免说"不"的方法，就是两片"面包"夹拒绝。

第一片"面包"："我可以做的是……"告诉宾客，你会想尽一切办法来帮助他，提供一些可选择的行动给宾客。第二片"面包"："您能做的是……"告诉宾客，你已控制了一些情况的结果，向宾客提出一些可行的建议。

三明治法用语举例：

"我们可以做……您可以做……"

3. 谅解法

"谅解法"要求受理人在接受宾客的投诉时，迅速核定事实，并向宾客表示歉意，安抚其情绪，尽量用宾客能够接受的方式取得宾客的谅解的方法。

谅解法用语举例：

避免说："您说得很有道理，但是……"

应该说："我很同意您的观点，同时我们考虑到……"

4. 3F 法

"3F 法"就是对比投诉宾客和其他宾客的感受差距，应用利益导向的方法取得宾客谅解的一种沟通技巧，是心理学中从众心理的一种应用。

3F 法用语举例：

宾客的感受（feel）："我理解您为什么会有这样的感受。"

别人的感受（felt）："其他宾客也曾经有过同样的感受。"

发觉（found）："不过经过说明后，他们发觉这种规定是保护他们的利益，您也考虑一下好吗？"

5. 7 + 1 说服法

"7 + 1 说服法"就是针对宾客投诉的产品或服务进行分段说明且与宾客体验相结合，以取得宾客认同的一种沟通技巧。

7 + 1 说服法要点：与宾客讨论，使之分段同意；结合宾客的体验。

6. 引导征询法

"引导征询法"是一种为了平息宾客不满，主动了解宾客的需求和期望，取得双方认同和接受的沟通技巧。

经验告诉我们，单方面地提出宾客投诉处理方案往往会引起宾客的质疑和不满，那么我们可变化一种思路来主动询问宾客希望的解决方法，有时更能被宾客所接受。

引导征询法用语举例：

"您需要我们怎样做您能满意呢？"

"您有没有更好的处理建议呢？"

"您觉得另外几种方案哪一种合适呢？"

11.4 宾客档案管理

11.4.1 宾客档案管理的意义

随着酒店业竞争的日益激烈和顾客消费个性化需求的不断加强，酒店客史档案在酒店经营与服务中的作用日渐显著，必须有效地建立宾客档案系统，为酒店的经营决策和产品体系调整提供更有力的支持，为酒店了解客人、掌握客人的需求特点，从而为客人提供针对性服务提供有力的帮助。建立宾客档案对提高酒店服务质量，改善酒店经营管理水平具有重要意义。其意义主要表现在以下几个方面。

1. 有利于增强酒店的创新能力

酒店行业是服务型行业，所提供的产品必须适应自身客源市场不断变化的消费需求，通过客史档案的管理和应用，酒店能够及时掌握顾客消费需求的变化，适时地调整服务项目，不断推陈出新，确保持续不断地向市场提供具有针对性，有吸引力的新产品，满足顾客求新、求奇、求特色的消费需要。酒店产品体系的创新是酒店生命力之所在，而客史档案的科学建立和运用是提升酒店创新能力的基础。

2. 有利于提升酒店的服务品质

酒店客源的多样化及客人需求的多样化，要求酒店适时跟进，为顾客创造更加温馨、富有人情味的消费环境和空间。客史档案是酒店客户关系管理系统和客户忠诚系统的组合平台，一方面客户关系管理系统的作用是通过对客户信息的深入分析，全面了解客户的爱好和个性化需要，开发出“量身定制”的产品，大大提高客人的满意度；另一方面，客户忠诚系统的作用则体现在通过个性化服务和一系列酒店与客户间“一对一”的情感沟通，客户会对酒店产生信任感，会认为在这里消费比其他地方更可靠，更安全，更有尊严感，顾客满意将升华为顾客忠诚，酒店服务的品质会得到客户进一步的认同。

3. 有利于提高酒店的经营效益

客史档案的科学运用将有助于酒店培养一大批忠诚顾客，一方面可以降低酒店开拓新市场的压力和投入；另一方面由于忠诚客户对酒店产品、服务环境熟悉，具有信任感，因此他们的综合消费支出也就相应比新客户更高，而且客户忠诚度越高，保持忠诚的时间越长，酒店的效益也就越好。

4. 有利于提高酒店的工作效率

客史档案为酒店的经营决策和服务提供了翔实的基础材料，使得酒店的经营活动能够有的放矢，避免许多不必要的时间、精力、资金的浪费。由于对客户消费情况的熟悉，员工的服务准备更轻松。良好客户关系的建立，也有助于酒店工作氛围的改善，激发员工的工作热情，使其主动精神得到有效的发挥，酒店整体的工作效率也将极大地提高。

5. 有利于塑造酒店的显性品牌

口碑效应是酒店品牌塑造的关键因素，忠诚客户的一个显著特点是会向社会、同事、亲戚、朋友推荐酒店，义务宣传酒店的产品和优点，为酒店树立了良好的口碑，带来新的客源。根据客史档案划分、培育忠诚客户，可以为酒店创造更重要的边际效应。

11.4.2 宾客档案管理的内容

宾客档案应包括以下几个方面的内容。

1. 常规档案

常规档案包括客人的姓名、性别、年龄、出生日期、婚姻状况及通信地址、电话号码、公司名称、头衔等。收集这些资料有助于了解目标市场的基本情况，了解“谁是我们的客人”。

2. 预订档案

预订档案包括客人的订房方式、介绍人，订房的季节、月份和日期及订房的类型等。掌握这些资料有助于酒店选择销售渠道，做好促销工作。

3. 消费档案

消费档案包括报价类别、客人租用的房间、支付的房价、餐费及在娱乐等其他项目上的消费；客人的信用账号；喜欢何种房间和酒店的哪些设施等，从而了解客人的消费水平、支付能力及消费倾向、信用情况等。

4. 习俗、爱好档案

习俗、爱好档案是宾客档案中最重要的内容，包括客人旅行的目的、爱好、生活习惯，宗教信仰和禁忌，住店期间要求的额外服务。了解这些资料有助于为客人提供有针对性的“个性化”服务。

5. 反馈意见档案

反馈意见档案包括客人在住店期间的意见、建议、表扬和赞誉等。

11.4.3 宾客档案管理

1. 宾客档案管理的要求

宾客档案管理的要求：①建立健全客人档案的管理制度，确保客人档案工作规范化。②编写编目和索引，存放按照一定顺序。③坚持“一客一档”，以便查找和记录。④保证客史内容的连续与完整。⑤定期整理。

2. 宾客档案的保存及处理

宾客档案的建立必须得到酒店管理人员的重视和支持，并将其纳入有关部门和人员的岗位职责之中，使之经常化、制度化、规范化。应明文规定宾客档案保存与处理的管理制度，具体如下。①明确应该存档的文件、表格。②明确宾客档案存放的顺序（如先按日期，后按字母等；用计算机保存宾客档案则可使工作更有序、快捷）。③明确宾客档案存放的时间。④明确宾客档案销毁时的批准程序与方法。

3. 宾客档案管理的步骤

宾客档案管理的步骤如下。

（1）分类。按照文档的特件，应先将其分为以下 3 种类别。①待处理类，指尚未处理、正等待处理的文件、表格。如已填写好的订房单、需答复的文件及客满时订房客人的等候名单等。②临时类，指短期内需要经过处理，再经过整理、归类的文件和表格，如客人的订房资料、报价信函、在店客人档案卡（登记表）等。③永久存放类，指需要长期保存，供查阅用的文件、表格，如各种合同的副本、已抵店客人的订房资料、取消预订及未抵店客人的订房资料、婉拒房的致歉信和各类已使用过的表格等。

（2）归类存放。对于不同类型的文档，应采用不同的方法，存放于不同的地方。



本章小结

宾客在酒店期间，与前厅接触较多，在客房逗留的时间较长，对这两个部门的感受和印象是比较深刻的。因此，前厅部和客房部对客服务质量的好与坏直接关系到宾客对酒店的评价，是酒店服务与管理极为重要的内容。

前厅与客房服务质量主要包括由设施设备、实物产品、服务环境所构成的有形产品质量，以及由礼貌礼节、职业道德、服务态度、服务技能、服务效率、安全卫生 6 方面所构成的无形产品质量，具有构成的综合性、显现的短暂性和内容的关联性、依赖性等特点。

为了保证前厅与客房服务质量能够让宾客满意，酒店应加强对前厅与客房服务质量的管理。前厅与客房服务质量管理需要遵循宾客至上、预防为主、以人为本、标准化服务与个性化服务相结合等基本原则，管理的方法主要有全面质量管理、“二图一表法”、PDCA 循环法及零缺点管理法等。管理的过程中，还需要对其进行服务前、服务过程和服务结束过程的控制，以保证前厅部与客房部的服务质量。

由于宾客的个性化需求各不相同，酒店在提供服务的过程中，难免会引起客人的不满而遭到投诉。处理客人的各类投诉时，应遵循处理投诉的原则，并遵照处理投诉的流程和技巧。前厅部应该加强宾客关系管理，可设立大堂副理和宾客关系主任具体负责与客人建立良好的宾客关系。

宾客档案管理工作也很重要，加强宾客档案管理，有利于增强酒店的创新能力、提升酒店的服务品质、提高酒店的经营效益和工作效率、塑造酒店的显性品牌。宾客档案管理包括常规档案、预订档案、消费档案、习俗及爱好档案、反馈意见档案等内容。



国际酒店赏鉴

四季酒店的十重服务境界

四季酒店是一家国际性奢华酒店管理集团，总部设于加拿大多伦多，1961 年由伊萨多・夏普（Isadore Sharp）先生创办，如今已在近 40 个国家拥有超过 90 家酒店及度假酒店。50 多年来，这家总部位于加拿大的公司将对宾客的悉心关怀与国际酒店最出色的管理经验完美融合；“待人如己”的黄金法则深深根植在四季酒店集团的文化之中；同时，不断以现代旅行者为本，为全球酒店业厘定新标准。

从整体运营模式来看，四季酒店在打造顾客服务价值上的专业功力深厚至极，连行业知名度和市场价值极高的丽思・卡尔顿酒店也在很多方面对它极尽模仿，四季酒店的顶级服务具备十重境界。

服务境界第一重：标准之中的意外惊喜

顾客在五星级豪华酒店所能感受到的档次和标准化的服务，在四季酒店都能感受到。但是在这些普遍的标准之外，顾客还能体验到一种许多高端酒店普遍缺乏的安宁和静谧，这是顾客踏入四季酒店的一刹那就能明显地感觉出来的。因此，四季酒店服务的第一重境界就是让顾客在体验标准化的酒店氛围的基础上，能够获得一种意外的体验心境，这也是四季酒店在规划设计和建造装饰酒店时所极力追求的。

服务境界第二重：地域文化与个性魅力

四季酒店恪守的服务信条就是为顾客创意一种能够回味与欣赏的建筑艺术，这才是符合高端商务人士和社会精英们情感需求的高端酒店，所以物质的体验必须承载区域所在地的地域文化。比如在北京和上海就有龙的形象镶嵌在四季酒店的建筑上，在杭州则把酒店修建在园林中，别具雅致和韵味，这些鲜明的地域文化元素能使顾客在孤寂、紧张的旅行途中洗去更多烦闷，平添更多乐趣。

服务境界第三重：零拒绝的应急之需

无论是谁，无论在什么情况下，只要一个咨询电话或亲身来到四季酒店，都能获得满意的答复和及时入住的满足。商业名著《追求卓越》的作者之一托马斯·彼得斯曾因错过晚上最后一班舒适的航班，而又没有预订酒店，急切之下找到四季酒店，当时四季酒店已经没有适合的房间可供住宿，然而当他走到总台时，服务人员抬起头微笑着叫出他的名字，向他问好。托马斯·彼得斯不但没有遭受没有预订的冷眼，而且受到了像老朋友一样的关怀与对待，并最终获得了满意的住房。托马斯·彼得斯豁然顿悟：这就是为什么四季酒店在短短的一年时间里，就成为这个地区一定要去住的地方。

服务境界第四重：接近舒适度极限的住宿环境

打造极度舒适的室内居住环境是四季酒店的核心追求之一。在改造或新建每一家酒店时，四季酒店对室内设计和布局的完美考究异常苛刻，每一个微小的细节都不曾放过，必须与室外的静谧环境高度一致，并且在房间里的硬件设施和实际氛围要更加雅静和别致。

服务境界第五重：堪称世界之最的一夜好眠

当然世界之最并不能以何种标准来界定，它只是说明在四季酒店提供的顶级服务里，作为睡眠所需的用具——睡床，是如何被称为极品的。对于商务顾客来说，睡床的好坏、优劣或适合与否，在很大程度上会使顾客留下或流失。四季深知睡床的重要，不惜代价在全球范围内搜寻最好的床上用品，并精心组建，用全球最好的材质和最好的设计建造出来。

服务境界第六重：随心所欲的休闲生活

在四季酒店，喜欢热闹场景的顾客可以去酒吧；想放松一下情绪或保养一下肌肤和身体的顾客，可以享受美妙无比的水疗 SPA；热衷运动的顾客可以去健身房，那里有各种健身课程可供选择；而偏爱某类饮食的顾客，可以在独特的风味餐厅美美地饕餮一顿；如果还需要一次隐秘的私密会谈，独特设计的四季套间或各种套房均能完美满足要求。

服务境界第七重：独特而又周全的礼宾模式

在四季酒店，礼宾服务无论是从内容形式还是服务范围，都完全超出顾客的想象，这种完美的服务境界主要体现在 4 个方面。①几乎囊括了顾客在商务旅途或度假中除在酒店内的服务外的所有需求解决，顾客真正能够安心旅途无虑其他；②所需礼宾服务人员的数量在原有基础上不断增加，服务效率不断提升；③人员的专业技能和人文素养高超，能够有效地保证对顾客的服务质量；④在顾客需要时能够提供全程的贴身陪同和活动指导。

服务境界第八重：高度个性化与量身定制

针对每一种类型的顾客群，甚至是每一位顾客的独特差异化，四季酒店极力做到完全适合他们自己的服务解决方案。四季酒店精准洞悉顾客潜在的内心欲求，不吝成本着力打造这

种量身定制式的超常规服务模式，对顾客来说这是一种独一无二的服务价值，而对四季酒店来说，这不仅仅是一种好的服务，更是一种对每一个消费个体的理解和尊重。

服务境界第九重：灵活机动与以人为本

任何一位顾客都能根据自己的实际所需，要求四季酒店的服务人员为自己提供即时的消费要求。在长期了解顾客需求变化的情况下，四季酒店既能总结、提炼出一整套完整的服务方案，又能根据现实中的已经变化了的顾客需求迅速做出调整和改进，丝毫不以自己的主观意愿和思维模式，来代替顾客头脑中现实和潜在的需求意识，完全是以顾客为本。

服务境界第十重：和谐融洽可信赖的朋友式关系

从顾客第一次踏入四季酒店到以后经常下榻，顾客和四季酒店的员工就已经形成了不是一般的商业交易的消费和服务关系，而是类似朋友的和谐融洽、彼此信赖的良好关系。四季酒店要为顾客打造一个有如家一般温馨和宁静的空间与环境，自然需要赋予酒店更多人性化的内容和元素，而人是其中最为关键的部分。因此，要让每一位服务人员都能设身处地为顾客着想，与顾客建立平等互利、真诚信任的人际关系，要让顾客切实感受到身处四季酒店就像在自己家里一样，每一次接触和交谈都是一种溢满心田的熨帖与慰藉。



复习思考题

一、简答题

1. 服务质量的概念是什么？
2. 前厅客房服务质量的内容是什么？具有什么特点？
3. 前厅客房服务质量管理的原则有哪些？
4. 什么是“二图一表法”？
5. PDCA 循环法如何运用？
6. 如何对前厅客房的服务质量进行有效控制？
7. 处理客人投诉的原则有哪些？
8. 宾客档案管理的内容及方法是什么？

二、实训题

1. 一位客人在浴缸里洗完澡，起身时由于浴缸比较滑以致摔倒，使得客人多处软组织挫伤。客房部服务员请大堂副理前去解决。假设你是大堂副理，你应该怎样处理？
2. 总台收银员在为一位客人办理退房手续时，接到客房部服务员查房结果：发现客人房间里一条毛巾有血迹，要求客人赔偿一条毛巾的费用。而客人则说是客房中心送的水果刀太锋利把他的手划破了，才使得他不小心将血滴到了毛巾上，说到赔偿，应该酒店赔偿他的人身损伤费。这时，作为大堂副理的你应该怎样解决？
3. 在客人入住的装了新地毯的房间里，出现了两个新的烟洞，这时按酒店的常规要求客人赔偿，而客人则说在他入住以前就有烟洞，责任不在自己，所以不赔。而根据客房记录和我们的经验判断：烟洞应该是该客人入住后才产生的。此时大堂副理应该怎样处理？

12 前厅客房安全管理

教学目标

知识要点	能力要求	重点难点
前厅客房安全管理概述	（1）理解前厅客房安全管理的意义 （2）明确前厅客房安全管理的主要任务	重点：影响前厅客房安全管理的主要因素 难点：前厅客房安全管理的任务
前厅客房盗窃的防范与处理	（1）了解前厅客房盗窃者的类型 （2）掌握盗窃事故的防控管理 （3）能够根据具体情况，明确发生盗窃事故后的处理程序，能合理解决问题	重点：盗窃事故的预防措施 难点：盗窃事故的处理程序
前厅客房火灾的防范与处理	（1）了解酒店火灾的特点 （2）熟悉火灾发生的主要原因 （3）掌握常用的灭火方法 （4）能够根据酒店发生火灾事故的具体情况，利用所掌握的灭火方法与疏散人员的方法，有效解决问题	重点：前厅客房火灾的预防 难点：前厅客房常用的灭火方法
前厅客房网络安全管理	（1）明确网络安全包括的内容 （2）掌握酒店网络的安全措施	重点：前厅客房网络的信息安全 难点：前厅客房网络安全措施
其他意外事故的防范与处理	了解可能发生的其他意外事故，分别有什么特点，如何防范等	重点：住客伤病的处理与防范 难点：住客违法行为的预防



在锁孔处塞了口香糖

刘先生和夫人在“十一黄金周”时入住了某酒店的 1112 房间，入住的第三天下午，当他们回到酒店，却发现房内一片狼藉，贵重物品被盗。刘先生立即通知了酒店的安全部，安全部人员赶到现场，据刘先生核实，丢失白金项链一条、笔记本电脑一台、人民币 3 000 多元，总价值超过了 2 万元。保安人员询问刘先生有没有将房卡交给他人，刘先生十分肯定地说房卡一直带在身上，出房间门时还将房门带上了。安全人员一边查监控录像，一边对现场进行了勘查，监控录像上显示两名男子是推门而入的。仔细检查，又发现房门上有口香糖的痕迹，安全人员恍然大悟，推断刘先生买完东西回来时被小偷跟踪，他们趁刘先生开门后不注意，在房间门的磁卡锁上粘了一团口香糖，刘先生放下东西出门时，认为酒店门上有复位器，就随手带上门，没有核实是否关上就离开了。进一步查看录像，画面证实了这一推断。

问题：分别从服务和管理的角度分析上述案例，客房的安全问题该如何防范？

身处异地的客人对酒店的要求是，提供宽敞舒适的前厅，舒适优雅、安全清洁的客房，以及热情周到的服务。但这些都是以安全为前提的，安全需要是客人的第一需要。前厅客房安全是指客人在前厅与客房范围内，其人身、财产及正当权益不受侵害，也不存在可能导致侵害其人身、财产及正当权益的因素。

12.1 前厅客房安全管理概述

酒店必须要保证客人在住店期间的各项安全。一位日本酒店管理专家曾经指出：“酒店经营者应当记住，住宿业的大前提是旅客的生命、财产。安全第一，饭菜、服务、设施第二。如果有一名旅客遇难，酒店就会受到致命的打击。”因此，安全管理是前厅客房管理的主要内容之一，前厅客房安全管理意义重大，酒店对客人的安全负有特殊的责任。

12.1.1 前厅客房安全管理的意义

前厅作为客人必经的公共场所，应该具备高效、安全舒适的特性；客房作为客人购买的产品，应该具备清洁舒适、美观安全等特性。缺乏安全的前厅，会导致酒店的运营无法进行；缺乏安全的客房是不合格的产品。酒店必须制定具体的制度措施并加以落实，使酒店的各项服务得以顺利开展，使客人都能乘兴而来，满意而归。

1. 提升客人满意度，提高客房出租率

客人对前厅与客房的安全期望值很高，客人在安全的前提下充分享受酒店的各种服务，必然会提升对酒店的满意度，客人对酒店的回头率就会提高，从而能够提高酒店的客房出租率，给酒店带来良好的经济效益。

2. 促进员工工作的积极性，带来更优质服务

前厅与客房的安全不单是保证客人的安全，同时也要保证员工的安全。只有保证员工能在一个安全的环境中工作，才能更大地发挥员工的潜力，给顾客带来更加优质的服务，从而保证酒店的正常运转。

3. 提高酒店声誉，促进当地经济发展

酒店良好的安全管理，可以给客人留下良好的印象，也提高了酒店的声誉，从而带来更多的客源。如果客人在酒店经常发生被盗、抢劫或者意外伤害甚至杀害等恶性事件，就会在海内外造成恶劣影响，使客人望而生畏，不敢前来入住，同时也会让人对该地区的投资环境感到不满，从而影响该地区的经济发展。

12.1.2 前厅客房安全管理的任务

前厅客房安全管理工作的主要目的是保障客人、员工和酒店的安全。前厅客房安全管理的任务如下。

1. 制定严密细致的安全管理制度

前厅与客房的安全管理必须以严密的制度来保证，要制定出包括防火、防盗、访客接待、楼层安全、员工出入客房等一系列周密细致的安全制度，并制定相关的奖惩措施。

2. 加强对员工的安全教育，落实责任安全制

要教育员工增强安全意识，懂得如何做好安全，要对安全切实负起责任。



知识链接 12-1

加强安全管理

为保障客人、酒店和员工的财物不受损失，安全管理中心必须加强对客人、员工的管理，并严格执行各项安全规定。

1. 健全员工管理制度

根据酒店的安全管理条例，制定明确的岗位责任制和行为准则，加强对员工服务过程的管理。对招聘的服务员要进行培训，培养他们遵纪守法的自觉性。另外，对员工进行反偷盗方面的知识培训，使员工具有明确的安全意识，同时使员工了解酒店的关于财物安全的规章制度，严格制定并实施工作钥匙制度，减少盗窃事件的发生。酒店应采取有效的针对性的奖惩措施，惩恶扬善。

2. 保障客人财物安全

制定科学而具体的“宾客须知”，明确告诉客人应尽的义务和注意事项。提醒客人不要随意将自己的房号告诉其他客人和陌生人。建立和健全来访客人的管理制度，明确规定来访客人离店时间。严格按规定为客人开门，切实做好验证工作。在楼层巡视中，密切注意在走廊上徘徊的外来陌生人、可疑人及不应进入楼层或客房的酒店员工，礼貌询问，酌情处理，并应注意观察房门是否关好及上锁。

3. 保障酒店财物安全

客房内的一些物品会引起客人的兴趣，少数客人往往会将其作为纪念品带走，为了满足客人的这一需求，酒店应在商场出售这些物品，并在房内的服务指南中告知客人。客房内的一些贵重物品，在设计制作和安装布置时就要考虑防盗。对于有可能成为客人偷盗目标的物品，则要印上酒店的标记，有助于打消客人“带走”的念头。

4. 加强日常安全管理

员工的日常安全管理主要包括员工工作当班期间的注意事项及其他一些安全注意问题。员工进入客房内工作时，必须穿本工种的制服，佩戴自己的姓名牌；下班后不能在客房区域逗留；除规定人员外，不得随便为他人开门，其他部门人员进入住客房工作，楼层服务员必须在场；客房部员工出入酒店大门及携带物品，必须遵守酒店的有关规定，并主动向门岗保安人员出示。

3. 检查有关安全设施设备的运转情况，保证其正常运作

管理人员应经常检查现有安全制度的执行情况，监督服务员的操作规范和安全防范工作，消除安全隐患。客房部员工应注意在工作中检查客房的安全装置和其他设施设备的安全性能，保证其正常运转。

4. 充分发挥员工的积极性，及时消除安全隐患

服务员既要热情地欢迎每一位到店的客人，还要防止和控制不良分子进入酒店对正常服务秩序产生扰乱或破坏。作为前厅部服务员，要具有较强的安全意识并熟练掌握相关的安全技能。客房部服务员是接触客房机会最多、最了解客房安全状况的人，因此客房部应充分发动员工寻找、消除安全隐患。

12.2 前厅客房盗窃的防范与处理

在安全方面，客人最关心的是自身财产、财物的安全问题，由于酒店的客人流动性较大，并且住店客人一般都是身处异地，必然会携带现金或者一些贵重物品，酒店的客房财产和客人财物常常成为不法分子盗窃的目标。防盗是前厅客房安全管理工作的一项重要内容。为保障客人、酒店和员工的财物不受损失，前厅与客房管理中必须严格执行各项安全规定，加强客人与员工的防盗意识，防止各种失窃事件的发生。

12.2.1 盗窃者的类型

一般情况下，到酒店行窃作案的人员类型主要有以下几种。

（1）社会上的不法分子混入酒店，行窃作案。

（2）住店客人中的不良分子寻机作案。

（3）酒店员工，特别是客房部的员工利用工作之便行窃。

12.2.2 盗窃事故报失的程序

偷盗现象在酒店时有发生，失窃物小到火柴、香烟，大到高科技产品、贵重首饰或者高额巨款。客人在住店期间丢失财物、被盗或者被骗后，可以直接通知公安机关，也可以向酒店反映丢失情况，无论是哪种情况，服务员和管理人员都应采取积极协助的态度，及时向有关部门和上级反映情况，把属于前厅部与客房部范围内的安全工作做好。

酒店处理客人报失的基本程序如下。①接到客人报失，管理人员要保持冷静，认真听取客人反映情况，不做任何结论性的意见，不说一些否定性的语言，以免给以后的处理带来麻烦和困难。②根据客人提供的线索，分析是否确实被盗，并及时将情况报告保安部及其他有关部门。对确属被盗案件，应详细问明丢失财物经过，物品的名称、数量、来源、来店前的数量和来店后的用途、数量。尽量帮助失主回忆，来店前后有无查过、有无放错地方等，并应征得失主同意帮助查找，切勿擅自到客人房间查找。③询问失主是否要求向公安机关报案，并认真记录，最后让客人签字，或要求客人写一份详细的报失经过。对确属被盗案件，还应立即报告给值班总经理，经同意后向公安机关报告。如果被盗财物涉及某一服务人员，在未掌握确凿事实之前，管理人员不可妄下结论，也不可盲目相信客人的陈述，以免损伤服务人员的自尊心，要坚持“内紧外松”的原则，细心查访和寻找。④做好盗窃案件的发案和查实结果的材料整理及存档工作。

12.2.3 盗窃事件的防控管理

为了全面防止盗窃案件的发生，酒店应制定严密的防控管理体系，减少酒店盗窃事故发生的频率。

1. 优化保安系统的防盗管理

为有效防止前厅与客房各类失窃事件的发生，保证客人和酒店财物的安全，酒店应加强前厅与客房的防盗工作，增加安全硬件，消除客人的紧张心理。通过人员和设施的有机结合构建智能化的防盗系统，积极引入智能化的防盗监控软件、加强监控网点布局，引入自动报警和顾客一键报警等高新技术；合理配置有限的保安资源，合理利用有限的保安设施；科学设计巡逻路线，合理安排保安人员的巡逻班次、巡逻密度；通过多层次的培训学习、交流演练等方式来提升保安人员的专业防盗水平，提高窃案预控能力。

2. 实施全员防盗管理

为避免内部员工的盗窃行为，应开展针对全体员工的防盗管理：对所有新进员工进行职前履历调查，剔出有不良职业背景和犯案前科的人员；加强员工职业道德教育和诚信教育，通过实际案例的引入警戒员工；加强员工的防盗能力培训，研究、提出针对盗窃行为的防范与管理方法，进行防盗演练，提高员工的防盗技术、能力和经验；加强离职员工管理，对将要离职的员工进行行为审核，对已经离职员工的串门行为进行严格监控。

案例分析 12-1

严堵服务漏洞

早上 10:00，1904 房的王先生称其一万元现金在房间内被窃。值班经理接报后，立即与保安部主管联系。据王先生述说，他公务完毕，回到房间时发现放在行李架上的皮箱被撬开，里面的物件零乱，内层的一万元现金不翼而飞。王先生怀疑有人进入其房间行窃，要求酒店给予答复。值班经理展开了一系列的调查活动。总台接待员称曾经接过一个自称是 1904 住客王先生打来的电话，说他的朋友现在在总台要进入他的房间，他因有要事不能赶回来，请为其开门。此接待员为确定 1904 客人的身份，要求其报出自己的身份证号码，对方流利答出。随后接待员让服务员为客人的朋友打开了房门。

王先生完全否认他曾打过电话回来，坚持酒店赔偿其损失，并在前厅大吵大闹，值班经理要求其立即停止吵闹，否则将以扰乱公共秩序为由报警。为了避免影响到其他客人，将其带到酒店偏厅。经过心平气和地与王先生对话，客人改为要求酒店出具一份证明，证明其在店的损失和赔偿办法。客人得到证明后，不再表示异议。退房离店。

分析：总台接待处取房卡程序不够完善。当值接待员仅凭一个身份证号码就确定客人身份，是考虑欠周到的。客人的朋友取房卡时亦无核对证件。值班经理建议总台接待处对要求房卡转借的客人，需要其填写钥匙转借授权通知书，并严格执行此程序，再也不能接受这种类似的电话授权。因为在电话中很难分辨客人的声音及其真实身份，仅凭核对其身份证号码是不可取的。如果客人真的有此需要，又不能赶回来，可以请他传真一份钥匙转交授权通知书过来，并附其签名。然后核对签名式样，并查看取卡人的证件，一致后才予发卡。

3. 进行基于时间的防盗管理

根据窃案的时间发生规律，从宏观上加强旅游旺季的保安配置，从微观上加强窃案高峰时段的保安配置。

4. 强化基于场所的防盗管理

优化酒店保安资源的场所配置，增加窃案高发区、多发区的保安资源，优化低发区的保安资源安排，并通过全面加强各种区域的电子监控，提高窃案高发区和多发区的监控密度。

5. 优化服务系统的防盗机制

加强酒店的服务制度建设，建立透明的监控机制和服务信息公开机制，并通过服务流程优化来减少酒店内部员工作案的机会条件。

6. 建立面向顾客的防盗管理机制

引入全面的顾客防盗意识唤起服务，通过恰当的方式对顾客进行防盗警示、防盗教育和行为引导，向顾客提供贵重物品的保管服务，同时强化客房、餐饮和停车场等场所的安保设施与条件，并构建智能化的防盗监控、分析与报警系统，全面提升顾客的防盗意识和酒店的防盗能力。

面向酒店的盗窃防控体系如图 12.1 所示。

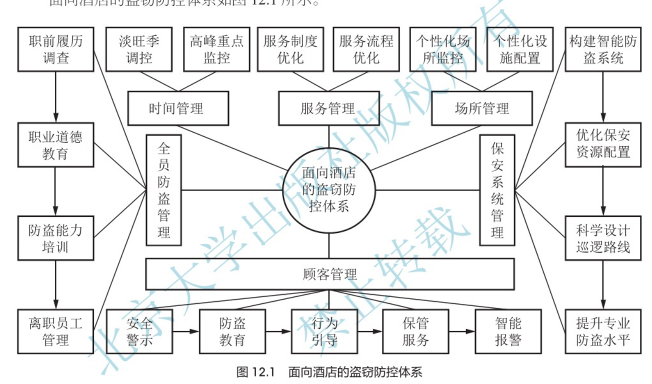


图 12.1　面向酒店的盗窃防控体系

12.3 前厅客房火灾的防范与处理

火灾是酒店的头号安全问题。现代酒店设备先进、设施豪华、投资额巨大，但一场大火旦夕之间就会使这些巨额财产化为灰烬。无情的大火不但会烧毁酒店建筑物，而且直接威胁着人们的生命。一位酒店总经理深有感触地说：“作为酒店老总，我最为关心的，而且常常使我坐卧不宁的就是‘防火’，客人的财物丢失，可以用经营利润照价赔偿，可是一旦发生火灾，建筑物付之一炬，客人被烧伤烧亡，那么，我坐监狱是小事，酒店将遭受难以估量的巨大损失。”

12.3.1 火灾的特点

1. 空间狭小蔓延快

酒店客房区域空间相对狭小，出口较少，密封性好，通风条件较差。一旦发生火灾，燃烧释放出的热量在封闭性强的空间迅速聚积，使火场温度急剧上升，极易引燃周围物品和其

他物质。酒店用品大部分是化纤、皮革、橡胶等可燃、有毒物品，燃烧会产生大量一氧化碳和有毒烟气，可使人致命。

2. 疏散困难

一旦发生火灾，空气对流差，温度上升快，烟雾大并且极易弥漫整个空间，使人员难以疏散。当浓烟弥漫能见度小于 3 米时，就很难找到安全出口，受困人员易惊慌失措，造成疏散困难。由于多数酒店是由原旧房改造而来的，存在疏散通道狭窄、部分防火分区无直通地面出口等缺陷，受困人员易产生恐惧心理，引起混乱。

3. 扑救行动困难大

由于楼道较窄，房间较多，一旦发生火灾，消防员行动不便，疏散人员和物资的方向极易发生冲突，扑救难以迅速和有效展开。一些酒店存在灭火器过期、员工不会使用灭火设备、平时缺少火灾逃生演习等，导致火灾成为客房部重要的安全问题。客房部员工应该具有火灾的防范意识，掌握火灾的预防、通报和扑救知识。

知识链接 12-2

火灾的种类与灭火的方法

1. 火灾的种类

依照国家标准，火灾分为四大类。①普通物品火灾（A 类）。由木材、纸张、棉布、塑胶等固体所引起的火灾。②易燃液体火灾（B 类）。由汽油、酒精等引起的火灾。③可燃气体火灾（C 类）。由液化石油气、煤气、乙炔等引起的火灾。④金属火灾（D 类）。由钾、钠、镁、锂等物质引起的火灾。针对以上不同类型的火灾，应用不同类型的灭火方法和灭火器材进行灭火。前厅与客房的火灾通常属于 A 类，即普通物品火灾。

2. 常用的灭火方法

常用的灭火方法有以下几种。①冷却法。即通过使用灭火剂吸收燃烧物的热量，使其降到燃点以下，达到灭火的目的。常用的这类灭火剂是水和二氧化碳。②窒息法。即通过阻止空气与可燃物接触，使燃烧因缺氧而熄灭，常用的这类灭火剂有泡沫和二氧化碳等，也可采用石棉布、浸水棉被来覆盖燃烧物。③化学法。即通过使灭火剂参与燃烧过程而起到灭火的作用，这类灭火剂有二氟二溴甲烷、二氟一氯一溴甲烷、三氟一溴甲烷及干粉等。④隔离法。即将火源附近的可燃物隔离或移开，以此中断燃烧。灭火的方法很多，但具体采用哪种方法，要视当时的实际情况、条件而论。

12.3.2 火灾发生的原因

火灾发生的直接原因很多，据美国有关方面对 487 起酒店的火灾原因分析：因吸烟点火不慎者占 33%；因电器事故占 21%；因取暖、炊事用具占 10%；因火炉上的食物和烟道的油占 6%；因碎屑类着火占 3%；自燃占 2%；煤气泄漏占 1%；纵火占 17%；其他占 7%。由此可见，酒店火灾主要发生在客房。其中，吸烟和电器事故不仅是引起客房火灾的主要原因，而且是整个酒店火灾事故的主要原因。

1. 吸烟所致

吸烟疏忽引起的火灾是酒店火灾最主要的原因之一。因吸烟不慎而引起的火灾有两种情况：一是卧床吸烟，特别是酒后卧床吸烟，睡着后引燃被褥酿成火灾；二是吸游烟，即边走路边吸烟，乱扔烟头所致，如泰国曼谷第一大酒店发生的特大火灾，就是客人乱扔烟头所致。

2. 客房内电热水器使用不当

很多酒店在客房内放置电热水器，用来方便客人自行烧开水，但是因客人对热水器使用不当，会引起重大火灾和伤亡事故。

3. 电器与电线故障

现代酒店诸多功能集中在同一建筑内，除客房、餐厅厨房、各种娱乐设施，还有锅炉房、计算机房、配电房等。因电器、电线故障而引起的火灾占酒店火灾的比例非常高。此类火灾发生的主要原因是电线老化、线头裸露、电器设备安装不合理、动物啮咬电线等。还有的电器火灾是电器本身的质量原因或故障所致。

4. 大量易燃材料的使用

酒店有大量的木器家具、棉织品、地毯、窗帘等易燃材料。此外，还有大量的各种装饰材料。现代的酒店大多进行了豪华的装修，越是高档豪华的酒店所使用的装修材料越多，而大量使用的装修材料恰恰是火灾的隐患。一旦发生火灾，这些易燃材料会加速火势的蔓延。酒店在建造和装修过程中一定要考虑消防因素，要使用阻燃材料或对材料进行防火处理，有条件的酒店最好使用阻燃地毯、床罩和窗帘等棉织品。

5. 消防管理不善

发生火灾的直接原因虽然很多，但更重要的是酒店经营者对消防工作重视不够。消防意识不浓，思想麻痹，存在侥幸心理，因而在日常经营和管理中，管理措施不力，导致“引火烧身”。目前很多酒店的消防工作程序写明，发生火灾时要首先向酒店消防中心报警，只有当火势发展到一定程度，义务消防队很难把火扑灭时，才通知当地消防部门。如果消防委员会或者领导判断有误，没有及时通知消防部门，失去了最佳的灭火时间，很可能使大火迅速蔓延，等消防部门得知火灾情况，为时晚矣。从深层次分析，绝大多数酒店发生的火灾引起的重大后果，均是由于对消防管理不善而酿成的。

知识链接 12-3

火灾的通报

1. 酒店内部通报

发生火灾时，酒店要向客人发出通报，要求客人迅速撤离客房，但考虑到在这种情况下人们特殊的心理状态，为避免因恐慌而造成更多的伤亡，通报应采用一定的方法和步骤。①一次通报。通过安装在客房床头柜上的广播向客人通报紧急事态的发生及疏散的方法。这时，防灾中心最好采用预先录制好的磁带用不同的语言播放通报的内容，以免因播音员以激动的语气向客人通报“火”灾而引起恐慌。在通过广播进行通报的同时，应由酒店保卫人员及服务员对各客房逐个通知。为了使疏散工作顺利进行，通报应按步骤进行。首先向起火层报警；再向其上一、二层报警；然后通报上面其他楼层；最后通报起火层以下各层。②二次通报。鸣警铃，进行全楼报警。

2. 报警

如火情严重，应立即拨打 119 报警。报警时要讲清以下事项：酒店的名称、地址；什么东西着火；哪一层楼着火；报警人的姓名和电话号码。报警后应派人到门口或路口等候并引导消防车。协助消防人员进行灭火，力争将酒店财产损失降低到最低。

12.3.3 火灾的预防

随着酒店业的发展和不断增长，火灾隐患问题尤为严重。由于众多的因素会导致火灾发

生，给酒店及客人带来灾难性的后果，因此采取有效措施进行火灾的预防显得尤为重要，通常通过以下几种方法进行火灾的防范。

1. 建立并加强消防管理制度

酒店应当根据各自的特点，建立一套适合本酒店的消防管理制度和方案，包括各部门的消防管理制度、消防安全检查制度、各级防火责任制、各部门的防火预案等。此外，酒店还要定期检查存在的消防隐患，一旦发现问题要及时整改。

2. 加强对员工的消防培训

按照国家的有关规定，酒店应当对员工进行消防安全培训，增强其防火意识。酒店建成开业后，要对新上岗的员工进行安全培训，只有经考试合格才能上岗工作。酒店应该教会他们使用消防设施与设备，并使他们懂得在火灾发生的非常时刻，自己的职责是什么，同时，组织消防知识竞赛，必要时，还可利用经营淡季组织消防演习。当然，为了做好这项工作，酒店经营者本身必须统一思想，提高认识，这样才能给防火工作以足够的重视。酒店还应当对员工进行定期消防培训，并组织全体员工进行消防演练。

案例分析 12-2

员工自身的防火意识

小王是某四星级酒店客房部的服务员。上早班时要用尘布进行公共区域卫生的清洁。这天领来的尘布很大，为了使用方便她想把尘布剪开，可是当时没有工具，她就想用火柴把尘布烧一个口再撕开。尘布的边烧开后，她随手把火柴梗扔进工作车的垃圾袋中，正在她撕布时，垃圾袋燃烧起来了。恰好工作间内有水管，她快速地把火浇灭了。事后，由于事故严重，酒店对她进行了一定的处罚。

分析：①这场火被及时扑灭了，否则后果不堪设想。工作间内大多是布件等易燃物品，假如没有水管，那么这根小小的火柴就可能引发一场大火，不仅会烧毁设备与物资，而且会危及客人的安全，造成的损失将是不可估量的。②岗前培训时，服务员应该都受过安全教育。往往工作时间久了，思想就容易麻痹，防火等安全意识也随之淡薄，总觉得不会出事。这种麻痹思想就是最大的事故隐患。这场火完全是服务员缺乏安全意识、疏忽大意引起的。

3. 配备合格的消防设施与器材

为了防止火灾的发生，酒店在建设时就应选用适当的建筑材料，设计、安装必要的防火设施设备，如自动喷水灭火装置及排烟设备等。像太平门、安全通道在一般酒店都是必不可少的，需要强调指出的是，在紧要关头，设置在楼房外面的露天楼梯往往会起特别的作用。除了安全通道以外，大酒店还应在客房部安装急用电梯，并在客房内安装烟感报警器。因为客房中被褥等物起火时，开始多产生大量浓烟，客人往往在熟睡中就中毒昏迷，这时，烟感报警器就会发挥作用。针对电器设备起火这一现象，酒店在各种电路系统中应设保险装置，并安装防火报警装置。

12.4 前厅客房网络安全管理

随着网络的高速发展，网络安全问题已经引起了大家的高度关注。要保证网络安全，就需要进行网络安全建设。国内很多酒店的网络安全状况令人担忧：一方面是网络本身的安全问题；另一方面是酒店缺少专业的网络管理人员，不知道该怎样进行酒店的网络安全体系的设计。

酒店网络安全所面临的威胁从源头上讲，分为外部威胁和内部威胁两个方面，并且 80% 以上的信息安全事故为内部人员和内外勾结所为，因机密信息泄露而遭受损失，而且呈上升趋势。酒店网络所面临的安全威胁从系统上讲大体可分为两种：一是对酒店网络本身的威胁，二是对酒店网络中信息的威胁。对网络本身的威胁包括对网络设备和网络软件系统平台的威胁；对网络中信息的威胁除了包括对网络中数据的威胁外，还包括对处理这些数据的信息系统应用软件的威胁。

12.4.1 酒店与客人对网络的需求

酒店与客人有着一些对网络共同的需求。客人对网络的需求：良好的客房网络办公环境；酒店前厅等的灵活上网接口；网络应有优秀的安全预防措施，抵御网络病毒攻击。酒店自身对网络的需求：网络资源使用效率最大化；避免网络瘫痪，更快速地解决网络问题；酒店规模在扩大，需要保证门店与总部之间的实时联系安全快速；部门增多，敏感部门的核心资料需要保证非授权无法访问。

一个看起来安全的网络有可能充满了很多的安全隐患。一个现成的网络体系结构并不能适应任何酒店环境，要根据具体的环境进行网络安全的设计，根据酒店网络的实际应用情况，提出 4 个主要的网络部分需要保护：有线接入网络、无线链接网络、虚拟专用网络（virtual private network，VPN）及互联网访问。

1. 有线接入网络

有线接入网络是指利用非屏蔽双绞线进行线连接的有线网络。该网络又分为两部分：办公区域网络和用户区域网络。办公区域是酒店的内部管理人员所在的区域，而用户区域是指顾客休息的区域。两个区域虽然在物理上可以不分，但是在网络的设计上必须加以区分，而且在使用内部网络资源的权限上也必须加以区别。

2. 无线链接网络

在酒店环境下，传统的局域网已经不能满足使用的需求，必须通过无线网络来给顾客提供上网的服务。例如，在会议室、茶座、前厅和餐厅，传统的网络布线有很大的难度，而且会造成环境的不美观，而采用无线接入的方式，人们不需要再考虑网线的长短，也没有必要在一个地方不移动，无线网络体现了移动的特点，这样顾客能在酒店的任何地方上网。

3. VPN

一些顾客会使用远程连接来连接自己公司内部的局域网，而酒店的领导出差时也需要利用远程链接来进行远程办公。所以为顾客提供远程链接服务是酒店网络必须提供的功能。目前主要的远程链接方式有 VPN 和拨号链接，而用得最多的则是 VPN。VPN 是将互联网作为计算机网络主干的一种网络模式，在网络系统建立虚拟信道，用户能通过该信道来连接一些公司的内部网络。VPN 会加密用户的敏感信息，并且要经过严密的认证，由此提供安全的远程接入。

4. 互联网访问

酒店使用一台服务器作为酒店对外宣传的平台，在该平台上部署酒店对外宣传等信息，顾客可以通过互联网查找酒店的相关情况。除此之外，该服务器还部署了客房预订等服务。



知识链接 12-4

酒店网络的信息安全

网络环境下的信息安全体系是保证信息安全的关键，包括计算机安全操作系统、各种安全协议及安全机制（数字签名、信息认证、数据加密等），直至安全系统，其中任何一个安全漏洞便可以威胁全局安全。

1. 信息安全

信息安全指信息网络的硬件、软件及系统中的数据受到保护，不因偶然的或者恶意的原因而遭到破坏、更改、泄露，系统连续可靠、正常地运行，信息服务不中断。信息安全主要包括以下 5 个方面的内容，即需保证信息的保密性、真实性、完整性、未授权拷贝和所寄生系统的安全性。其根本目的就是使内部信息不受外部威胁，因此信息通常要加密。为保障信息安全，要求有信息源认证、访问控制，不能有非法软件驻留，不能有非法操作。

2. 信息安全的威胁

信息安全的威胁来自方方面面，这些威胁根据其性质，基本上可以归结为以下几个方面。①信息泄露：保护的信息被泄露或透露给某个非授权的实体。②破坏信息的完整性：数据被非授权地进行增删、修改或破坏而受到损失。③拒绝服务：信息使用者对信息或其他资源的合法访问被无条件地阻止。④非法使用（非授权访问）：某一资源被某个非授权的人使用，或以非授权的方式使用。⑤窃听：用各种可能的合法或非法的手段窃取系统中的信息资源和敏感信息。例如，对通信线路中传输的信号搭线监听，或者利用通信设备在工作过程中产生的电磁泄漏截取有用信息等。⑥业务流分析：通过对系统进行长期监听，利用统计分析方法对如通信频度、通信的信息流向、通信总量的变化等参数进行研究，从中发现有价值的信息和规律。⑦假冒：通过欺骗通信系统（或用户）达到非法用户冒充、成为合法用户，或者特权小的用户冒充、成为特权大的用户的目的。我们平常所说的黑客大多采用的就是假冒攻击。⑧旁路控制：攻击者利用系统的安全缺陷或安全性上的脆弱之处获得非授权的权利或特权。例如，攻击者通过各种攻击手段发现原本应保密，但是却又暴露出来的一些系统"特性"，利用这些"特性"，攻击者可以绕过防线守卫者侵入系统的内部。⑨授权侵犯：被授权以某一目的使用某一系统或资源的某个人，却将此权限用于其他非授权的目的，也称"内部攻击"。⑩抵赖：这是一种来自用户的攻击，涵盖范围比较广泛，如否认自己曾经发布过的某条消息、伪造一份对方来信等。⑪计算机病毒：这是一种在计算机系统运行过程中能够实现传染和侵害功能的程序，行为类似病毒，故称作计算机病毒。⑫信息安全法律法规不完善：由于当前约束操作信息行为的法律法规还不完善，存在很多漏洞，很多人打法律的擦边球，这就给信息窃取者、信息破坏者以可乘之机。

12.4.2 影响酒店网络安全的因素

影响酒店计算机网络安全的因素很多，主要是来自人为的无意失误、恶意攻击和网络软件系统的漏洞 3 个方面的因素。酒店网络管理员在这方面不仅肩负重任，而且面临越来越大的压力。用户安全意识不强，不按照安全规定操作，如口令选择不慎，将自己的账户随意转借他人或与他人共享，都会给酒店网络安全带来威胁。

人为的恶意攻击是目前计算机网络所面临的最大威胁。人为的恶意攻击又可以分为两类：一类是主动攻击，即以各种方式有选择地破坏系统和数据的有效性和完整性；另一类是被动攻击，即在不影响网络和应用系统正常运行的情况下，进行截获、窃取、破译，以获得重要

机密信息。这两种攻击均可对计算机网络造成极大的危害，导致网络瘫痪或机密泄漏。另外，许多软件都存在编程人员为了方便而设置的“后门”。这些漏洞和“后门”恰恰是黑客进行攻击的首选目标。

1. 黑客恶意攻击

黑客是人们对那些利用所掌握的技术未经授权而进入一个计算机信息网，以获取个人利益、故意捣乱或寻求刺激为目的人的总称。黑客可分为政治性黑客、技术性黑客和牟利性黑客 3 种。无论是哪一种黑客，其对信息系统的破坏都是不可忽视的。对于酒店网络来说，也避免不了深受其害，酒店内部办公网及酒店信息同样也会遭受黑客的攻击。

案例分析 12-3

2008 年，全球连锁酒店集团最佳西方酒店（Best Western）得知，其网上预约系统遭黑客入侵，据报过去 12 个月曾入住该集团酒店的 800 万名顾客资料可能外泄。被盗资料包括住址、电话及信用卡资料，并已在一个由俄罗斯黑帮控制的地下网站出售，估计黑市价值 28 亿英镑。据报入侵者来自印度，他利用木马程序入侵集团计算机盗取资料。最佳西方酒店是全球单一品牌最大的连锁酒店集团，在全球 80 个国家和地区拥有超过 4 000 间酒店。同样，会员人数超过 1 650 万人，酒店总数逼近 600 家，在美国纽约证券交易所上市的 7 天连锁酒店集团（7 Days Group Holdings Limited）无疑是国内经济型连锁酒店集团的龙头企业之一。2010 年 8 月，国内安全圈就传出了 7 天连锁酒店官方网站被攻破，会员资料数据库被刷走的消息。

分析：①客人不愿再住。作为会员，把身份证甚至信用卡号码等隐私信息放在最佳西方酒店与 7 天连锁酒店，就有权知道自己的个人信息是否安全，现在黑客从之前的攻击、篡改内容改为刷库，一旦数据库被刷走，用户的信息就会被盗用，甚至还会出现利用多个数据库交叉对比，分析用户行为来实施更高级的诈骗。②不该存的信息不要存。对于网站来说，没有所谓百分之百的安全，网站应该做的是有意识地保护客户的重要信息。例如，以前电子商务网站里面可能会有非常详细的信用卡信息，包括卡号、用户名、地址、有效期、校验码等，但是现在大型的电子商务网站很少会将这些东西存在数据库了。对于电子商务网站来说，涉及信用卡支付应该是银行的事情，网站只要知道是否支付成功就行了，不需要记录完整的信息，凡是不需要的信息，都不需要保存。

2. 软硬件的漏洞

软硬件的漏洞主要是指在硬件、软件、协议的具体实现或系统安全策略上存在的缺陷，从而可以使攻击者能够在未授权的情况下访问或破坏系统。入侵者只要找到复杂的计算机网络中的一个缝，就能轻而易举地闯入系统。所以，了解这些缝都有可能在哪里，对于修补它们至关重要。

对于酒店网络来说，软硬件的“漏洞”主要来自软件在设计编程时的一些漏洞与硬件网络设计方面的一些漏洞。在进行酒店网络产品的设计与开发时，要充分考虑到病毒的防范，如数据库与酒店应用软件的安全漏洞，软件的非法使用及口令设置的安全漏洞等。硬件网络设计主要指网络拓扑结构和网络硬件的安全设计。例如，网络硬件路由器，大量用于广域网络，而路由器受目前技术及性能方面的限制，其本身的安全性也较差。

3. 酒店内部管理漏洞

和来自酒店网络外部的威胁相比，来自酒店内部的网络威胁和攻击更难防范。而且内部威胁是网络安全威胁的主要来源。信息系统内部缺乏健全的管理制度或制度执行不力，给酒店内部工作人员和犯罪留下机会，其中以酒店网络系统管理员和安全管理员的恶意违规和犯

罪造成的危害最大。内部人员私自安装拨号上网设备，绕过系统安全管理控制点；利用隧道技术与外部人员内外勾结犯罪，也是防火墙和监控系统难以防范的。因此，更要加强对酒店网络内部的管理。

4. 无线网络的攻击安全

由于无线网络的随意性与方便性，越来越多的人喜欢无处不在地使用无线网络，同时无线网络的安全问题也就无处不在。攻击无线网络的目的通常不是为了破坏无线网络本身，而是通过无线网络找到一个攻击有线网络的切入点。而很多商务人士在任何场所使用他们的移动设备时，并没有采取任何安全措施，包括在酒店住店期间更不例外。

一个成熟的防火墙能为有线网络提供相当多的保护。但如果在防火墙的后面有一个不安全的无线接入点，就相当于在防火墙后面装了一个后门，随时可能泄露整个网络的秘密。Wi-Fi 连接，数据通常在没有加密的情况下，通过空中在移动设备和酒店房间附近的无线接入点之间进行连接和通信，这样即便是远在酒店外面停车场的黑客，也可以轻易地捕捉到信息。当然，对于很多商务人士来说，在酒店时，通过增加安全措施来使用 Wi-Fi 服务还是很值得的，因为很多人喜欢在整个房间的任意地点放松地收发邮件并浏览网页的感觉。

5. 网络服务引起的安全问题

网络服务是酒店网络信息系统的重要组成部分，如酒店网络预订系统等，在这些网络服务中，有些仅仅是为了方便网络用户平时对于网络及主机系统的使用和管理，有些则是酒店网络中不可缺少的应用，甚至有些网络服务本来就是酒店网络目标之一。目前，常用的网络服务包括 WEB、MAIL 和 FTP 等，酒店网络系统通过 WEB 服务向内或者向外进行信息的发布，通过 MAIL 进行电子硬件的发送和接收，通过 FTP 实现文件的共享和传送。此外，主机系统及网络设备上开放的 TELNET 等服务则较大限度地方便了系统管理员对于主机系统和网络设备的管理和使用。

酒店网络中开放的这些网络服务，在给用户提供对于网络使用的方便性同时，也带来很多影响网络安全的因素。例如，曾经在 2006 年，美国一家著名的投资公司富达国际投资表示，该公司员工在外地出差时，在某酒店使用笔记本式计算机进行无线上网时数据被窃取，这些丢失的数据包括约 196 000 名客户的一些敏感的个人信息。这起事件引起不少首席信息官的反思和高度警惕。

12.4.3 保证酒店网络安全的措施

保证酒店的网络安全是一项长期的工作，其安全伴随着网络的存在。可以通过提高安全防范意识及通过一些网络技术手段来增强酒店网络的安全。可以采用物理措施，如网络设备、交换机、防火墙、网关等，并且制定严格的网络安全规章制度；在访问控制上，对用户访问网络资源的权限进行严格的认证和控制，如对用户的身份认证，使用网络时要求输入口令、密码，并设置用户访问目录和文件的权限，控制网络设备配置的权限等；还可以通过数据加密，这样的加密是保护数据安全的重要手段。

1. 制定严格的网络安全制度

为加强酒店网络安全管理，保障酒店网络系统的正常运行，确保酒店网内信息安全，根据《计算机信息网络国际联网安全保护管理办法》《计算机信息系统国际联网保密管理规定》和国家有关法律、行政法规的规定，制定适合本酒店的严格的网络安全管理制度。

2. 提高安全防范意识

拥有网络安全意识是保证网络安全的重要前提。许多网络安全事件的发生都和缺乏安全防范意识有关。一方面是酒店内部人员要加强网络安全防范意识，工作人员要在自身权限范围内使用网络，保证信息不泄露给未经授权的人；另一方面，客人在住店期间也要有较强的网络安全意识，避免网络不法分子有可乘之机。

提高安全防范意识需要全面地了解整个酒店网络系统，评估系统安全性，认识到自己酒店网络的风险所在，这样才能够迅速准确地解决酒店内网安全问题。我们可以用一些工具软件来检测。例如，由安天实验室自主研发的国内首款创新型自动主机安全检查工具，可以对内网的计算机进行全面安全检查，并对评测系统进行强有力的分析处置和修复。

3. 防火墙技术

防火墙这块网络防御的基石，如今对于稳固的基础安全来说，仍然十分需要，对于酒店网络来说，更是必不可少的。如果没有防火墙屏蔽有害的流量，那么酒店保护自己网络资产的工作就会成倍增加。防火墙必须部署在酒店的外部边界上，但是也可以安置在企业网络的内部，保护各网络段的数据安全。在企业内部部署防火墙还是一种相对新鲜但却很好的实践。之所以会出现这种实践，主要是可以区分可信任流量和有害流量的任何有形的、可靠的网络边界正在消失的缘故。旧有的所谓清晰的互联网边界的概念在现代网络中已不复存在。最新的变化是，防火墙正变得越来越智能，颗粒度也更细，能够在数据流中进行定义。如今，防火墙基于应用类型甚至应用的某个功能来控制数据流已很平常。举例来说，防火墙可以根据来电号码屏蔽一个生成树协议（spanning tree protocol，SIP）语音呼叫。

4. 安全路由器

FW（fire wall，防火墙）、IPS（inplane switching，平面转换）、QoS（quality of service，服务质量）、VPN 等路由器在网络中几乎到处都有。按照惯例，它们只是被用来作为监控流量的交通警察而已。但是现代的路由器能够做的事情变得更多了。路由器具备了完备的安全功能，有时甚至要比防火墙的功能还全。今天的大多数路由器都具备了健壮的防火墙功能，还有一些有用的入侵检测系统（intrusion detection system，IDS）与入侵防御系统（intrusion prevention system，IPS）的功能，健壮的 QoS 和流量管理工具，当然还有很强大的 VPN 数据加密功能。这样的功能列表还可以列出很多。现代的路由器完全有能力为网络增加安全性。而利用现代的 VPN 技术，可以相当简单地为企业广域网（Wide Area Network，WAN）上的所有数据流进行加密，却不必为此增加人手。有些人还可充分利用到它的一些非典型用途，如防火墙功能和 IPS 功能。打开路由器，就能看到安全状况改善了很多。这对于酒店网络中所有的结点与计算机来说，都是保证其安全运行的前提。

5. 邮件安全

邮件是最易受攻击的对象。病毒、恶意软件和蠕虫都喜欢利用邮件作为其传播渠道。邮件还是人们最容易泄露敏感数据的渠道。除了安全威胁和数据丢失之外，我们还会遇到没完没了的垃圾邮件。今天，约 90% 的邮件都是垃圾邮件。而好的邮件安全解决方案就能够挡住垃圾邮件，过滤恶意软件。假如你的现有邮件系统接收了大量的垃圾邮件，那么通过这些邮件你可能被恶意软件感染的机会就大。所以，邮件安全解决方案的思路就是，邮件安全网关中的反垃圾邮件功能应该是一个重点，也是一个邮件系统产品的核心竞争力。

6. WEB 安全

来自 80 端口和 443 端口的威胁比任何其他威胁都要迅猛。有鉴于基于 WEB 的攻击越来

越复杂化，所以酒店必须部署一个健壮的 WEB 安全解决方案。多年来，我们一直在使用简单的统一资源定位符（uniform resource locator，URL）过滤，这种方法的确是 WEB 安全的一项核心内容。但是 WEB 安全还远不止 URL 过滤这么简单，它还需要有注入反病毒软件（anti virus，AV）扫描、恶意软件扫描、IP 信誉识别、动态 URL 分类技巧和数据泄密防范等功能。攻击者们正在以惊人的速度侵袭着很多高知名度的网站，假如我们只依靠 URL 黑白名单来过滤，那我们可能就只剩下白名单的 URL 可供访问了。任何 WEB 安全解决方案都必须能够动态地扫描 WEB 流量，以便决定该流量是否合法。

此外，还有其他的措施，如信息过滤、容错、数据镜像、数据备份和审计等。近年来，不少的网络安全厂商都围绕网络安全问题提出了许多解决办法，如梭子鱼网络有限公司、华为技术有限公司、思科系统公司等。它们通过一系列的技术手段在数据上加密或对网络中传输的数据进行加密，到达目的地后再解密还原为原始数据，目的是防止非法用户截获后盗用信息。

12.5 其他意外事故的防范与处理

前厅与客房的安全管理，除了做好防火、防盗及网络安全管理工作之外，还必须切实做好涉及员工、客人的其他意外事故的防范处理工作。

12.5.1 日常工作中意外事故的防范

在日常工作中，前厅部与客房部工作人员要时刻注意自身安全和客人安全，以免给酒店带来不必要的损失。因此，前厅部与客房部除了要加强设施设备的日常维修保养外，还必须对员工进行职业安全培训，培养员工的职业安全意识。员工在工作中应增强责任心，细心观察，严格遵守有关安全操作规程，保障安全，避免意外事故的发生，主要应注意以下几个方面。

（1）特别留意是否有潜在危险情况，如清洁设备有无损坏、走道或楼梯照明是否不良等。如有，应尽快通知工程维修人员前去修理，以免发生危险，发现工作区域地面湿滑或者有油污，应立即清理干净，以防客人或者其他员工滑倒。

（2）清扫时如发现玻璃或茶杯有裂口或者崩口，应立即更换，处理时注意与垃圾分开，以免伤到其他人；洗地毯或者擦地时，留意是否会弄湿插座，避免触电；家具或地毯上如有尖物应立即拔去；清洁卫生时，注意查看有无用过的剃须刀片，如有应妥善处理，不可将手伸进垃圾桶或垃圾袋内，以免尖利物品刺伤手。

（3）员工制服不易太长，以免绊倒；使用清洁剂，应戴橡胶手套，以免腐蚀皮肤。

（4）在公共区域放置的工作车、吸尘器、洗地机等，应尽量靠边放置并留意有无电线绊倒的可能性。

示例链接 12-1

三亚喜来登度假酒店的员工安全守则

员工必须遵守酒店所制定的各种安全措施。在工作中遵守安全守则，是每位员工的职责。员工必须留意工作环境中的任何潜在的危险，一旦发现情况立即报告直属上级；员工不能在酒店内奔跑，应保持稳健的步态；员工应用双手推车；使用梯子或登高工具够取高处物品或进行高处作业；禁止使用破损工具及设备，以免造成损伤；提举重物须用双手。弯曲膝盖，用双腿的力量而

非用背部搬取重物；必须遵守指定区域的“禁止吸烟”告示；所有工具，必须做到安全保管。未经许可，不得擅自修理破损或有故障的机电设备。

员工如发现任何不安全的工作情况及操作程序，应立即向部门主管报告，无论工伤的事故或伤害如何轻微，员工都应立即报告，任何伤害事故以事故报告的形式上报部门经理。注意：员工应随时保持小心和警觉，在执行任务前，如对安全方法有任何疑问，应立即请示上级主管，不能猜测或臆断。

12.5.2 其他意外事故的处理

1. 住客死亡的处理

住客死亡是指客人在住店期间因病死亡、意外死亡、自杀、他杀或者其他不明原因的死亡。住客死亡多发生在客房。楼层服务员要提高警惕，发现客人或客房有异常情况要多留心，及时报告管理人员。例如，客人连日情绪不佳，沉默不语；客房长时间挂“请勿打扰”牌；房内有异常动静；访客离去后却再也不见客人出来，房内久无声响等。对怀疑有自杀倾向的客人，尤其要多留意观察。

一旦发现有客人在客房内死亡，应立即报告客房部经理、总经理、保安部等有关方面，双锁房门，由保安部报告公安机关并派人保护现场，等候调查，不允许任何人接近现场。如调查验尸，证实客人属正常死亡，经警方出具证明，由酒店通知死者家属并协助处理后事。如认定属非正常死亡，酒店应积极协助调查。客房楼层服务员与客人接触较多，应密切配合调查取证，尽可能地提供线索，同时也要注意保密。因为这种事情扩散出去，不仅会使其他客人产生恐慌，影响酒店声誉，而且会给侦破工作造成难度。经抢救无效死亡的，可由在场医生出具证明。若客人有遗留的财物，客房部要列明清单由专人保管，待家属领取。公安机关因侦破需要而带走物品，也要记录和经手人签字。


案例分析 12-4

99 粒安眠药

一日，一男一女找到酒店前厅部经理，要求查找一刘姓女士，男士自称是刘女士的弟弟。前厅部经理根据酒店为客人保密的惯例进行处理，先打电话到刘女士的房间，无人接听，遂转告：“客人房间无人接听。”随后，男士出示一封刘女士的遗书，上面写明：“在离开这个世界的时候，将要入住在本市最好的酒店。”总台接待立即通知酒店安全部，安全部接报后，一边接待客人并安排在前厅酒吧，同时稳定客人的情绪，一边根据总台提供的刘女士的房号迅速派人员赶赴房间，发现刘女士已服安眠药，呈半昏迷状态（后证实其服用了 99 粒安眠药和一瓶洋酒）。安全部人员遂通知其在前厅等待的亲属赶到现场，同时通知酒店的值班汽车在停车场待命。当亲属赶到现场时，会同安全人员将刘女士通过员工电梯运送到地下停车场，迅速送往医院抢救。客房部服务人员赶到现场，同安全部人员和刘女士亲属对现场物品进行清理，并做好详细认证登记，随后清理现场。

刘女士经抢救脱险，前厅部经理带鲜花到医院看望，财务部清理客人账单，并将余额退还其亲属。从刘女士的亲属进店查找到离店送往医院抢救，整个过程经酒店监控系统记录为 23 分钟，这为抢救刘女士的生命赢得了宝贵的时间，避免了严重的后果。

分析：案例中酒店对服药自尽的客人实施了及时有效的抢救，得益于制定了一套应急程序并在突发事件中发挥了作用，保证了整个抢救过程有条不紊地进行。酒店易发的突发事件包括入住客人的猝死、坠楼（自杀）、盗窃、诈骗、凶杀、客人醉酒导致中毒等。酒店应设置有效的应急程

序，以应对紧急事态的发生。应急程序是正常程序在紧急状态下的延续，是维护酒店在非常态下运行的保证。正常程序在紧急事态下转换为应急程序时的衔接必须简单易行，在紧急状态结束后，应急程序应迅速恢复到正常程序。

2. 住客违法行为的预防

由于客房具有高度的私密性，一些人会利用这一点在客房内从事违法乱纪活动，如赌博、吸毒、贩毒、抢劫等。为了防止这类事件的发生，酒店要做如下几个方面的工作。①加强对客人的宣传。例如，在“住客须知”上明确规定住客在客房内的哪些做法是被禁止的，以起到警示作用。②加强对员工的安全教育。加强客房部服务员的安全教育，提高其识别、判断和处理问题的能力。③加强监督检查。客房部员工要对住客给予细微的关心和帮助，也要注意进行监督和控制，一旦发现问题应及时报告。

3. 停电事故的处理

酒店一旦停电，会给客人带来极大不便，更会引起客人不满，给酒店带来较坏的影响。停电事故可能是外部供电系统引起的，也可能是由酒店内部供电系统故障导致的，还可能是由一些不可预料的因素造成的。因此，酒店应制定应急方案，一旦发生停电事故，能够立即自行启动紧急供电装置供电，同时要做好客人解释工作及安全防范。发生停电事故后，楼层员工应从容镇静，沉着指挥，具体做法如下。①立即打开应急照明灯，帮助客人迅速回到自己房间，稳定客人情绪，告诉客人是临时停电，酒店正在积极采取措施排除故障，请客人锁好房门，在房间安心等候。②所有员工要镇静地坚守岗位，密切注意楼道口、电梯口、安全出口、库房等处，防止有人趁机行窃。③管理人员要立即到楼层加强巡视。

4. 自然灾害的预防

很多自然灾害都会给人类带来不可估计的灾难，如雷雨、地震、台风等。酒店要把预防自然灾害作为一项安全计划，防患于未然，做到尽量减少自然灾害给酒店造成的损失，前厅部与客房部也要有相应具体的安全计划。①前厅部与客房部及其各工作岗位在发生自然灾害时的职责与具体任务。②应当准备的各种应付自然灾害的设备和器材，并定期进行检查，保证其时时处于完好适用状态。③必要时的紧急疏散计划。



本章小结

前厅客房安全是指客人在前厅与客房范围内，其人身、财产及正当权益不受侵害，也不存在可能导致侵害其人身、财产及其正当权益的因素。酒店必须要保证客人在住店期间的各项安全。

防盗是前厅客房安全管理工作的一项重要内容。为保障客人、酒店和员工的财物不受损失，前厅与客房管理中必须严格执行各项安全规定，加强客人与员工的防盗意识，防止各种失窃事件的发生。

发生火灾的直接原因虽然很多，但更重要的是酒店经营者对消防工作重视不够，存在侥幸心理，为了防止酒店发生火灾带来严重的灾害，必须要采取有效措施进行预防和加强日常管理。

国内很多酒店的网络安全状况令人担忧：一方面是网络本身的安全问题；另一方面，酒店缺少专业的网络管理人员，不知道该怎样进行酒店的网络安全体系的设计。



国际酒店赏鉴

安全化是酒店持续发展的有力保障

美国对酒店消防安全极为重视。1980 年拉斯维加斯米高梅大饭店火灾发生后，美国联邦、州和地方政府加大了对酒店的消防安全监管，实行了更严格的消防安全标准。酒店业也自觉地开展了行业自律，积极推广应用自动喷水灭火、火灾自动报警技术和阻燃装饰材料。

他们对消防安全管理的主要做法如下。

一是制定和施行了严格的消防安全法规、标准，如内华达州强制要求所有建筑高度超过 16.7 米的酒店和 3 层及 3 层以上的新建建筑安装自动喷水灭火系统。

二是全面推广应用火灾报警、自动喷水灭火技术。在米高梅大饭店火灾后的 30 年里，拉斯维加斯市又发生过几百起高层酒店火灾，但得益于自动喷水灭火系统等完善有效的建筑消防设施，再未因火灾导致人员死亡。

三是消防部门加强对酒店从建设到使用的监督管理。米高梅大饭店火灾发生后，内华达州各地的消防部门开始聘用建筑消防安全方面的专业人员，介入新建项目消防设施和安全疏散设施的设计审查，并对施工现场开展监督检查，从源头上提高了建设工程的消防安全水平。同时，美国各地消防部门在防火检查中也将酒店作为重点，美国消防协会专门制定了涵盖 25 个问题的酒店消防安全检查项目清单，明确了酒店消防安全检查的重点。

四是酒店住宿业自觉开展消防安全行业自律。希尔顿、万豪、凯悦等酒店管理集团要求在美国以外开设的酒店也必须达到美国本土的消防安全条件，对于不拥有产权的加盟店也不例外，从而促进了先进的酒店消防安全管理标准在世界范围的推广，也促进了国际酒店业消防安全水平的整体提高。从我们参观的一些酒店来看，安全提示和应急处置提示都很醒目，防毒面罩和逃生器材摆放有序，公共区域的消防器材均存放在方便取用的位置，并有详细的检查记录。

五是加强员工和顾客的逃生能力培训。美国酒店定期组织员工进行应急演练，并且发动住店的客人参与。

酒店人员密集、流动性大，而且建筑结构复杂、可燃及易燃装饰材料多、用火用电集中，一旦发生火灾，极易造成重大人员伤亡事件。美国酒店业对消防安全的重视及其管理体制和酒店行业的自律机制值得我们学习与借鉴。



复习思考题

一、简答题

1. 引起火灾发生的主要原因是什么？应如何预防？
2. 发生火灾时员工的职责是什么？
3. 发生在前厅的主要安全事故有哪些？
4. 发生在客房的主要安全事故有哪些？

二、实训题

1. 模拟酒店发生火灾，前厅部与客房部各岗位该如何应对？
2. 请制定一份客房部的安全管理责任制度。

13 前厅客房人力资源管理

教学目标

知识要点	能力要求	重点难点
前厅客房员工编制计划	（1）掌握编制定员的原则 （2）熟悉编制定员的程序 （3）掌握确定岗位数和员工数的方法 （4）熟悉明确岗位职责和员工素质	重点：前厅客房编制定员的方法 难点：前厅客房员工素质
前厅客房员工的招聘	（1）掌握外部招聘和内部招聘的优缺点 （2）掌握招聘的注意事项	重点：招聘的原则 难点：外部招聘、内部培养
前厅客房员工的培训	（1）掌握培训的方法 （2）能够科学合理安排培训	重点：前厅客房培训的内容 难点：前厅客房培训的方法
前厅客房员工的绩效考核和激励	（1）掌握日常考核的内容 （2）能够科学、合理地组织工作评估 （3）掌握激励员工的方法	重点：前厅客房激励中应注意的问题 难点：前厅客房薪酬管理的方法



转怒为喜的客人

正值秋日旅游旺季，有两位外籍专家出现在上海某酒店的总台前。当总台服务员小刘查阅了订房登记录后，简单地对客人说：“最近客房订得很满，你们只能住一天。”客人听了就不高兴地说：“接待我们的公司为我们预订客房时，曾问过我们住几天，我们说打算住三天，怎么会变成一天了呢？”小刘机械地说：“我们已经告诉他们只能订一个晚上的房间，你们有意见可以向公司方面的人提。”客人此时更加火了：“我们要解决住宿问题，根本没有兴趣也没有必要去追究预订客房的差错问题。”值班经理闻声而来，首先向客人表明他是代表酒店总经理来听取客人意见的，他先让客人慢慢地把意见说完，然后以抱歉的口吻说：“你们所提的意见是对的，眼下追究接待单位的责任看来不是主要的。这几天正值旅游旺季，双人间客房连日客满，我想为你们安排一处套房，请你们明后天继续在我们酒店做客，房费虽然高一些，但设备条件还是不错的，我们可以给你们九折优惠。”客人觉得值班经理的表现还是诚恳、符合实际的，于是应允照办了。当客人在心理上产生不快和恼怒时，值班经理首先稳定客人情绪、倾听客人意见，婉转地加以解释，用协商的方式求得问题的解决，让客人感到满意又符合情理，酒店的服务算得上出色成功了。

问题：如何做好服务员的培训工作？怎样才能让他们在对客交流中抓住客人的心理需求？

对前厅部与客房部管理人员而言，其日常管理的中心工作主要是对人员的管理。因为人才是经营之本，没有高素质的员工队伍，管理者的一切管理行为就无法得到切实的贯彻落实，而成为空洞的说辞，所以人力资源管理对前厅部与客房部管理者来说至关重要。前厅客房人力资源管理的主要工作，一方面是合理编制定员，另一方面是对员工的招聘、录用、培训和激励，最大限度地发挥现有人员的潜力和能力，避免浪费和滥用人力资源。

13.1 前厅客房人力资源管理概述

人力资源被称为酒店的第一资源，而前厅客房人力资源管理是通过管理前厅部和客房部人员实现经营目的的过程。前厅客房人力资源管理的重点是以人为中心的管理，与传统人事管理的差别在于人力资源管理不再把人当成一种成本看待，而是把人视为最宝贵的财富，并且是可以增值的资源。因此人力资源管理追求的效果就不能仅仅是成本的节约、绩效的改进、出勤率的提高、员工的成长与发展等，知识经济时代的酒店人力资源管理必须是更符合人性特征的管理。

13.1.1 前厅客房人力资源管理的含义

前厅客房人力资源管理就是及时、恰当地运用现代管理学中的计划、组织、领导、控制等职能，对前厅部和客房部的人力资源进行有效的开发利用和激励，使其得到最优化的组合和积极性的最大限度发挥的一种全面管理。

酒店业所说的前厅客房人力资源管理不同于传统的人事管理。前厅客房人力资源管理深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响，并且作为近 20 年来出现的一个崭新的和重要的管理学领域，远远超出了传统人事管理的范畴。

1. 前厅客房人力资源管理以“人”为核心

传统人事管理的特点是以“事”为中心，只见“事”，不见“人”，只见某一方面，而不见人与事的整体、系统性，强调“事”的单一方面的静态的控制和管理，其管理的形式和目的是“控制人”；而前厅客房人力资源管理以“人”为核心，强调一种动态的、心理的、意识的调节和开发，管理的根本出发点是“着眼于人”，其管理归结于人与事的系统优化，致使酒店取得最佳的社会和经济效益。

2. 前厅客房人力资源管理把人作为一种“资源”

传统人事管理把人设为一种成本，将人当作一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。而前厅客房人力资源管理把人作为一种“资源”，注重产出和开发。前厅客房人力资源管理是“工具”，可以随意控制它、使用它；是“资源”，特别是把人作为一种资源，就需要小心保护它、引导它、开发它。难怪有学者提出：应重视人的资源性的管理，并且认为 21 世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者，才能最终解放管理者自己”。

3. 前厅客房人力资源管理成为决策部门的重要伙伴

传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具，似乎与其他职能部门的关系不大；但前厅客房人力资源管理却与此截然不同，实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。

13.1.2 前厅客房人力资源管理的目的

前厅客房人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。通俗点说，前厅客房人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务。前厅客房人力资源管理的目的如下。

1. 建立一支专业化的员工队伍

酒店要正常运营并取得良好的经济效益，不仅要有与酒店各个岗位相适应的员工数量，而且这些员工的素质要符合酒店业务经营的需要。任何一家酒店想要在竞争中取胜，就必须重视造就一支专业化的员工队伍。简单地说，专业化的员工是指具有酒店服务意识和良好职业习惯的员工。专业化的员工队伍是不会自发形成的，必须通过管理者有意识地挑选、培养和激励，即进行人力资源开发、利用和管理，并通过一定时间的熏陶和锻炼才能逐渐形成。

首先，酒店管理者要根据酒店的特点和经营发展的需要，精心挑选适合并且乐于从事酒店前厅与客房工作的员工；其次，要加强对员工的培训，不仅要进行前厅部和客房部业务技能的培训，更要培养员工的酒店服务意识和职业自豪感；再次，管理者还应通过科学的管理和有效的激励，激发员工的工作热情，最终形成一支高素质的专业化员工队伍。

2. 形成最佳的员工组合

一支优秀的员工队伍，必须通过科学的配备，才能形成最佳的人员组合，即每个人的行为协调一致，形成合力，共同完成酒店的前厅部和客房部规定的目标。否则，即使员工非常优秀，也未必能够保证取得好的成效。因此，在酒店经营管理活动中，管理者应制定明确的岗位职责，并使每位员工权责相当，能够各尽所能，形成最大的工作效能，进而形成有序、高效的前厅部和客房部。

3. 充分调动员工的积极性

人的管理实质上并非管人，而在于得人心，谋求人和事的最佳配合。正所谓“天时不如地利，地利不如人和”。因此酒店前厅客房人力资源管理的最终目标就是充分调动员工的积极性，即“得人心”。也就是通过各种有效的沟通、激励措施，发挥最佳的团队效应，创造良好的工作环境，使员工安心工作，乐于工作，最大限度地发挥员工的积极性和创造性。为达到这一目的，酒店需要建立一套科学的人力资源管理体系，包括招聘员工的程序和方法、培养制度及优化结构、发挥最佳群体效应的措施等。

13.1.3 前厅客房人力资源管理的内容

前厅客房人力资源管理的主要内容包括酒店前厅部和客房部人力资源计划的制订、招聘与录用、教育与培训、考核与激励等方面的内容。具体地说，有以下几个方面内容。

1. 人力资源计划的制订

前厅部和客房部的人力资源计划与前厅部和客房部整体的经营管理计划是紧密相连、息息相关的，通常只有当前厅部和客房部确定了经营管理目标、计划后，才制订前厅部和客房部的人力资源计划。人力资源计划建立在前厅部和客房部经营管理计划的基础上，是从人力资源方面保证前厅部和客房部经营管理计划的顺利实施。

制订人力资源计划，首先，就要根据前厅部和客房部的结构和未来经营趋势，对其所需人力资源进行需求预测；其次，分析前厅部和客房部内外人力资源的供应情况，进行人力资源的供应预测；再次，对需求预测和供应预测进行分析，以确定前厅部和客房部对人力资源的实际需求；最后，制订出具体的人力资源计划。

2. 员工的招聘与录用

员工的招聘与录用是根据人力资源计划、前厅部和客房部的经营目标及相关政策，制定出一套筛选的方法和程序，从而判断应聘者是否符合该项工作的要求。招聘与录用的最终目的是将合适的员工放在合适的工作岗位上。因此，前厅部和客房部招聘员工不应局限于部门外部，还可以在内部对符合要求的在职员工进行提升和内部调动，即内部招聘。

3. 员工的教育与培训

为使每位员工都能胜任其所担任的工作，并以最快的速度适应前厅部和客房部的工作环境，部门必须对员工进行经常性的培训。通常对操作层的员工侧重于技能方面的培训，而对于管理者则侧重分析问题、解决问题的管理能力方面的培训。培训方式通常有店内培训、外出进修、考察等。

4. 建立完善的考核奖励体系

考核是对员工完成工作目标或执行前厅部和客房部各项规定的实际状况进行考察、评估，是奖惩的依据。科学合理的考核、奖惩体系给员工指出了努力的方向，可以加强员工实现前厅部和客房部目标的积极性，又是前厅客房人力资源管理效能的反馈。

5. 建立良好的福利薪酬制度

前厅部和客房部的福利薪酬制度是前厅客房人力资源管理的重要内容，不仅直接涉及前厅部和客房部的费用支出，而且直接影响员工工作积极性的调动与发挥的程度。甚至，在很多员工看来，没有比薪酬福利更重要的问题了。因为它除了是员工生活的保障外，还是员工社会地位、资历及自身价值的具体体现，同时也意味着前厅部和客房部对员工劳动价值的认同程度。所以，前厅部和客房部应根据自身情况，选择适当的工资形式，实行合理的奖励和

津贴制度，为员工提供劳动保险等福利待遇。通过建立良好的薪酬福利制度，激励员工努力工作。

6. 培养高素质管理者

前厅部和客房部的管理者的素质及工作能力对其部门员工工作积极性的调动也有重要影响。只有高素质的管理者，才有可能对员工进行有效的激励，保证前厅部和客房部的正常运转。因为他们掌握能进行有效激励的科学的领导艺术和沟通技巧，并善于通过培养企业文化、团队精神等来增强前厅部和客房部的凝聚力，激发员工的工作热情，使之乐于奉献，最终提高前厅部和客房部的经济效益与社会效益。

13.2 前厅客房员工编制计划

在人力资源管理中，确定岗位数和员工数是要根据前厅部与客房部的发展状况及日常工作任务，全面考虑影响部门人力资源需求的各种因素，对部门人力资源未来需要的数量、质量等进行管理的活动。

13.2.1 前厅客房编制定员的原则

1. 控制酒店工资费用

由于社会的不断发展，酒店员工的工资待遇不断提高，工资费用支出在酒店的运行费用中所占比例不断上升（一般占总支出费用的 55%～75%）。为了降低酒店支出费用，保证酒店的整体效益，各酒店都采取定岗定编或减岗减编的措施来控制工资费用，避免出现人浮于事、机构臃肿的情况。

2. 保证酒店正常运转

编制定员不能仅仅以费用支出为标准，而首先要保证酒店的正常运转。一般酒店员工在负荷 75%～85% 之间可保持正常运转，一旦连续满负荷或超负荷运转，将引起服务质量下降、差错率上升、员工士气低落等不利于酒店长期利益的现象。因此为避免出现上述情况，编制定员首先要考虑酒店的正常运转。

3. 保证酒店服务质量

酒店长期可持续发展的根本在于酒店的产品质量，因此编制定员也必须以确保服务质量为前提，绝不能以牺牲服务质量来降低费用支出。

4. 充分发挥员工的潜力，提高工作效率

在保证酒店的正常运转和服务质量的前提下，前厅部各下属班组可根据自身工作特点，合理分工合作，通过各种激励方法，刺激员工发挥个人潜力，提高工作效率，减少费用支出。

13.2.2 前厅客房编制定员的程序

1. 根据经营环境，确定组织机构和岗位设置

酒店的经营环境决定了酒店类型，酒店类型又决定了服务模式和服务特色，服务模式和特色又影响了组织机构的设置，而酒店组织机构的差异将直接影响编制定员。例如，大中城市的商务酒店客流量大，但客人平均逗留时间较短，所以酒店没有明显的淡旺季和客流高峰，各岗位工作量也相对平均。城市商务酒店的组织机构必须分工细致，责任明确，人员充足。

而同为城市酒店的会议型酒店则有不同的经营特点，季节性差异明显，客流高峰集中，客人平均逗留时间较长，各岗位工作高峰差异大，可考虑酌情合并或裁减部分岗位和人员。旅游度假区的酒店则多是休闲度假型的中小型酒店，其经营特点是季节性强，客源稳定，客人平均逗留时间长，入住时间和离店时间集中且间隔较长。这些特点决定了度假型酒店可采用紧凑的组织机构，合并或裁减大多数岗位，从而最大限度地节省劳动力成本。

2. 预测各岗位工作量

在确定组织结构和岗位设置后，就可以着手预测各岗位的日平均标准工作量。各岗位的日平均标准工作量是编制定员的重要依据，综合各岗位工作量和员工的平均工作效率，就可以得出各岗位的编制定员。

各岗位工作量的测定需要综合考虑酒店规模、平均出租率、平均逗留时间和其他因素的影响，计算出酒店的日平均客流量，以此为依据得出部门各班组的日平均标准工作量。①酒店规模越大，客流总量就越大，工作量自然增加。②前厅部与客房部的工作以对客服务为主，因此酒店的平均出租率对其工作量有很大的影响，平均出租率越高，工作量就越大，反之工作量越少。平均出租率的高低表明酒店客流量的大小，而客流量的大小则同各岗位的工作量成正比。通过酒店全年平均出租率可以得出一个酒店的平均客流量基数。③客人在酒店的平均逗留时间对前厅客房的日常工作量也有较大影响，平均逗留时间越长，客流量就越小。④酒店的客源结构对客流量也有一定影响，散客比重越大，工作量越大；商务客人越多，工作量也越大。

3. 确定各岗位工作定额

工作定额是指在一定的物质、技术和管理条件下，员工发挥正常的工作效率，在单位时间内所应完成的标准工作量或为完成单位工作量所消耗的时间。工作定额的确定取决于普通员工的正常工作效率，即经过一般培训的大多数员工完成单位工作量所需的时间或在单位时间内完成的工作量。

工作定额的确定方法通常有两种，即经验预测法和技术分析法。经验预测法就是管理人员根据自己以往的工作经验，结合酒店现有的人员、设备、技术条件和管理水平，综合分析后得出的基本工作定额。这种方法简单方便，易于掌握，但预测出的工作定额准确性不高，不能保证充分利用员工的工作能力，只适用于一般服务水准的中小型酒店。大中型城市商务酒店的工作定额必须通过技术分析法来获得。技术分析法是通过科学测定各岗位员工的平均工作效率，经过分析和计算得出有效工作时间内各岗位的标准工作定额。

4. 确定各岗位人员编制

有了日工作量、员工的平均工作效率和标准工作定额，管理人员就可以着手确定各岗位的编制定员。确定岗位数和员工数，要本着节约用人、提高效率的宗旨。

在建立岗位职责制的基础上，确定岗位数和员工数的方法如下。①历史分析法。历史分析法是通过考查部门历史在位人员的数量、质量、业务量、工作量等历史数据的关系，同时，定者根据以往经验进行分析来确定岗位数和员工数的方法。②现场观察法。现场观察法也称实况分析法，即借助实地访谈、跟踪，通过现场观察、写实分析来确定部门岗位数和员工数的方法。③劳动效率定员法。劳动效率定员法是根据工作量、劳动效率、出勤率来计算岗位数和员工数的方法，主要适用于实行劳动定额管理、以手工操作为主的工种。④岗位定员法。岗位定员法就是根据组织机构、服务设施等因素，确定满足工作的岗位数量，再根据岗位职责及业务特点，考虑各岗位的工作量、工作班次和出勤率等因素来确定

人员的方法。⑤比例定员法。比例定员法是指根据酒店的档次、规模，按一定比例确定人员总量；同时，以某一类人员在全员总数的比例和数量，来计算另一类人员数量的方法。这种方法是依据客房部某类人员与酒店之间，或不同岗位人员之间客观上存在的规律性的比例关系确定的。当然，这种比例关系在确定编制时只是一个相对的依据，因为每个酒店的实际情况不同，服务标准和管理目标也不同。⑥职责定员法。职责定员法是指按既定的组织机构及其职责范围，以及机构内部的业务分工和岗位职责来确定人员的方法。它主要适用于确定管理人员的数量。

 **知识链接 13-1**

明确岗位职责的方法

酒店前厅部与客房部管理过程中，明确岗位职责是确保工作有序开展的重要前提，同时也是酒店管理规范化的重要内容。非规范的和模糊的职责范围，严重制约了工作效率的提高及员工潜能的充分发挥。

明确岗位职责的方法包括职责描述、匹配职责与能力、职责对话、表达期望和建立约定。①职责描述。职责描述是明确岗位职责的常用手段之一，职务或岗位说明书是用来描述岗位职责的关键文件，用以指导任职人员的工作。对于员工来说，上岗的首要工作就是必须学会解读职务或岗位说明书。通过解读本职位的职务说明书，员工可以详细了解到自己的具体工作任务和范围、对员工自身的能力要求、与其他职位的相互关联等信息。②匹配职责与能力。匹配职责与能力的明确岗位职责方法，是为了真正地有效解决任职人员工作能力与岗位职责要求不匹配的问题。匹配职责与能力，要注意 4 个关键的问题，即确认任职人员是否理解职责，任职人员能力与职责要求之间是否存在差距，由谁来完成工作，让员工做出承担职责的承诺。通过职责与能力的匹配，上级对下级的授权会更加容易执行。③职责对话。由于工作性质和工作内容的不同，酒店各部门之间相互不了解的情况很普遍。因此，酒店应该大力提倡员工之间时常进行职责对话，了解清楚对话对象、对话要点及对话目的，将关联各方的关系加以清晰界定和确认，使得各方的职责都建立在对方可以相互密切配合和全力支持的基础上。④表达期望。通过表达期望的方法，尽早地事先了解别人的期望，并让别人也能随时尽快了解自己的期望，使得双方事先确认对方的需求。这样，关联方就能够将职责更好地联系起来，分别为对方的职责履行提供及时的大力帮助和支持，最终圆满地共同完成总体组织目标。⑤建立约定。建立约定是通过界定职责范围内一些模糊不清或空白地带，保证职责能有效、顺利地得以履行。在建立约定的过程中，要注意约定的事先建立、就事论事、双赢和信守 4 个要点。酒店应该采取必要的监督、考核、交流和反馈的手段，以确保上下级、平级之间的约定都能够得到遵守。

13.2.3 前厅客房员工的素质

1. 前厅部员工的素质

前厅是酒店窗口，前厅部员工的精神面貌、工作能力、服务技巧及服务态度等因素都直接影响整个酒店的经济效益和社会效益。前厅部员工应具有以下素质。

（1）良好的仪容仪表。前厅部员工必须着装整洁大方，精神饱满，彬彬有礼，显示出较好的气质风度和个人修养。

（2）态度举止。面对客人自然微笑，落落大方，态度和蔼可亲，坐、立、行、走、举手

投足合乎礼仪规范，服务动作敏捷轻快，对有困难的客人热情相助，充分显示友善好客，令人有“宾至如归”之感。

（3）有较强的语言交际能力。前厅无实物可租售，因此要求前厅部服务员有很强语言交际能力。一是要讲好特定场合的规定服务用语；二是服务中能随机应变，对答得体。讲话必须清晰，礼貌文雅，能熟练、准确运用一门外语。良好的语言表达和必要的风趣幽默，有助于迅速与客人沟通感情，融洽服务气氛，即使服务中偶有小差错，诚恳的歉意和恰当的语言也会减轻客人的不满。

（4）有较强的集体观念、荣誉感和纪律观念，乐于服从，包括服从领导和酒店利益。

（5）有上进心和敬业精神，肯学习钻研，记忆力好，理解力强，接受新知识快，知识面广。能全面掌握服务技能，工作效率高。

（6）性格乐观开朗又善于控制情绪，富于同情心，善解人意，不斤斤计较，易与他人和谐相处。

（7）头脑灵活，应变力强。善察言观色，能正确理解、判断客人的需求，会应付服务中出现的意外情况。

2. 客房部员工的素质

虽然客房部各岗位的工作要求互有差异，但从总体来看应符合以下要求。

（1）了解和热爱客房部工作。员工应了解其任职环境，岗位职责及职位详情，热爱本职工作。

（2）为人诚实可靠，具有较高的自觉性。客房部工作多为独立进行，因此个人品质尤为重要。

（3）性格稳定，责任心强并具有与同事良好合作的能力。客房部工作多属幕后，因此需要有较强的责任心，同时各岗位联系密切，各环节应能协作进行。

（4）身体素质好，动手能力强，反应敏捷。客房部工作体力消耗较大，并且有一定的技巧性，同时有些工作需独立进行，因此在体力、动手能力及反应能力方面要求较高。

（5）较好的自身修养。这是员工必须具备的个人素质，处于酒店这一特殊环境，基本礼貌礼节、个人卫生等都是不容忽视的。

13.3 前厅客房员工的招聘

前厅与客房的经营活动能否正常运营，能否为客人提供高质量的服务，取决于前厅客房员工的素质。前厅客房员工素质的高低，又与前厅部与客房部员工的招收、培养等方面息息相关。前厅客房人力资源开发利用是人力资源管理中的重要内容。

13.3.1 前厅客房员工招聘的途径

1. 员工外部招聘

外部招聘是指根据一定的标准和程序，从酒店外部选拔符合前厅部与客房部岗位要求的工作人员。特别是需要高级管理人员或者特殊人才时，必须采用外部招聘的方式来获得所需要的人员。

1）外部招聘的方法

外部招聘有媒体招聘、校园招聘、网上招聘、职业中介机构招聘、猎头公司招聘等方法。①媒体招聘。利用电视、广播、报纸、期刊等媒体发布招聘广告进行招聘，是一种普遍而又

有效的招聘形式。前厅部与客房部采用哪种媒体做广告，还要根据对人员的急需程度及招聘成本等方面来决定。②校园招聘。学校是培养人才的重要场所，校园招聘是招收应届毕业人才的主要途径。③网上招聘。随着互联网的出现和普及，越来越多的酒店使用互联网进行人才招聘，也有越来越多的求职者在网上发布求职信息。④职业中介机构招聘。目前，我国的职业中介机构主要有劳务市场、人才交流中心或人才市场、人才咨询公司、高级人才咨询公司等。⑤猎头公司招聘。猎头公司的主要优点在于可以主动出击，又可针对性地为前厅部与客房部招来必需的人才，而且时间较快，能准确地满足前厅部与客房部的需要，但是通常费用较高。

2）外部招聘的优、缺点

外部招聘对前厅部与客房部而言有以下优点。①外部招聘的人员可以带来新的管理方法和经验。②有利于平息、缓和内部竞争者的紧张关系，因为，对于内部条件相当的竞争者，如果有的被提升，有的不被提升，就容易引发不满情绪，而外部竞争能使这些竞争者得到某种心理平衡。

外部招聘主要缺点表现在以下方面。①招聘费用高，成本大。外部招聘一般要借助于各种广告媒体和宣传媒介，并且招聘工具的设计和制作通常需要有专业的部门和人员来完成。②吸引、接触、评估有潜力的候选人较困难。在进行外部招聘时，面对的是大量陌生的应聘者，同时，任何一种外部招聘方法的信息覆盖面都是有限的，难以让更多的优秀人才接触到有效的招聘信息。③需要较长时间的培训和适应。从酒店外部招聘的员工对酒店的了解、认识一般仅限于从招聘广告和招聘人员那里获取的有限信息，对职位的了解也十分有限，因此需要对他们进行一段时间的培训，使其熟悉工作要求和部门情况。④可能将原先的工作方法和思维模式运用到新的工作环境中，从而给提高工作效率带来负面的影响。

2. 员工内部招聘

内部招聘是员工招聘的一种特殊形式。严格来说，内部招聘不属于人力资源吸收的范畴，而应该属于人力资源开发的范畴。内部招聘是指通过内部晋升或工作调动来实现人力资源补充的招聘形式。内部招聘是一种既经济又快速的人力资源补充方式。

1）内部招聘的方法

内部招聘主要有推荐选拔、考试选拔、人员调动、内部提升等方法。①推荐选拔。这是内部招聘的一种特殊方法，一般由上级主管人员向人力资源管理部门推荐候选人，通过对候选人的审查、考核、岗前培训等一系列程序，把符合条件的人员安排在新的工作岗位上。②考试选拔。这是最常用的内部招聘方法，尤其是非管理层的职位出现空缺时，通过各种内部招聘媒体，如广播台、内部杂志、宣传栏、墙报等，公开空缺职位，吸引人员来应聘，并通过考试录用。此种方法简便、经济、快速和实用。③人员调动。包括调换和轮换两种方式。人员调换也称“平调”，通过将酒店内部平级人员之间进行互相调换，为员工提供在内部从事多种相关工作的机会，从而使员工能够从事最适合自己的工作，更好地提高工作效率。轮换相对于调换，通常是短期的。它通过让不同岗位上的员工定期地轮流换岗，从而使那些有潜力的员工了解酒店的不同方面，也可以减少一些员工因长期从事某项工作而带来的枯燥、无聊感，避免因这种单调重复劳动引起的生产率降低。④内部提升。当前厅部与客房部一些比较重要的岗位需要招聘人员时，让内部的符合条件的员工从一个较低级的岗位晋升到一个较高级的岗位的过程就是内部提升。内部提升应遵循唯才是用，调动大部分员工的积极性，提高生产率的原则。

2）内部招聘的优、缺点

内部招聘对酒店而言有以下优点。①内部招聘可以使酒店得到大量自己非常熟悉的员工，不必再花费力气去认识和了解新员工。②这些应聘者对酒店的状况及空缺职位的性质都比较了解，同样也省去了适应岗位的麻烦。③有利于激励员工奋发向上，较易形成酒店文化。

内部招聘主要缺点表现在以下方面。①招聘的可选范围有限，可能造成职位的长期空缺。②易受主观偏见的影响，不利于应聘者的公平竞争。招聘人员对应聘者先入为主的印象和看法，有可能给应聘者带来有利或不利的影响，从而使内部招聘偏离公平竞争的原则。③容易在酒店内形成小团体和裙带关系，给管理带来困难。④有可能影响员工的积极性。⑤内部不良竞争反而降低士气。⑥“近亲繁殖”阻碍新思想的引入，使前厅部与客房部缺少活力。

示例链接 13-1

万豪集团内部提升政策

长期以来，万豪集团一直坚持内部提升政策，近 50% 的管理人员是从公司内部提拔的。当酒店有职位空缺时总是优先考虑内部员工，只有内部员工没有合适人选时，才会考虑从外部招聘。在万豪集团，如果员工服务达到一定期限，酒店每年将会为其颁发一张“你为万豪服务了 ×× 年”的奖状。当服务期限达到 25 年时，该员工可以随意入住万豪集团旗下的任何酒店。在万豪集团资深员工的比例较高，任三位该集团经理的年资加起来超过 50 年。据统计，有 35% 的员工在万豪工作超过 5 年，而高管为万豪工作的时间至少 20 年。为了给新员工提供更快的发展机会，集团将旨在考察普通员工是否具有管理潜能的“管理备选评估”的参与年限由一年缩短为半年，即员工只要在本岗位工作满半年就有机会参与此项目，如果顺利通过评估，就可与数位部门总监面对面交谈，还可以获得一封认证信，为职位晋升打开了大门。

13.3.2 前厅客房员工招聘的程序

从人力资源规划的角度来看，人员招聘与甄选的运作程序一般分为以下几个步骤：确定招聘岗位→制作招聘广告→发布招聘广告→选择合格人选→安排面试→安排体检→聘用→招聘结果评估。

1. 确定招聘岗位

各部门各岗位由于人员流动、工作需要，会造成人员编制不足。前厅部、客房部管理人员应根据本部门实际运行需要，确定空缺职位和所需招聘人员数量。

2. 制作招聘广告

招聘广告内容应该包括部门的简要介绍，应聘者的岗位职责和资格要求，以及应聘者的工资福利待遇等内容。

示例链接 13-2

郑州绿地 JW 万豪酒店招聘简介

职位：总台接待 职位性质：全职 工作地区：河南省郑州市 招聘人数：3 人 学　　历：大专 工作经验：不限 所 在 地：不限 户 籍 地：不限 提供食宿：提供食宿 年龄要求：20～30 岁 计算机能力：熟练 语言要求：英语（流利）中国普通话（精通） 性别要求：不限 婚姻状况：不限 国际联号工作经历：优先 薪资待遇：面议 职位有效期 2017 年 8 月 21 日—2017 年 11 月 19 日	职位：客房楼层主管 职位性质：全职 工作地区：河南省郑州市 招聘人数：若干 学　　历：中专 工作经验：3 年以上 所 在 地：不限 户 籍 地：不限 提供食宿：提供食宿 年龄要求：不限 计算机能力：熟练 语言要求：英语（流利）中国普通话（精通） 性别要求：不限 婚姻状况：不限 国际联号工作经历：优先 薪资待遇：面议 职位有效期 2017 年 8 月 28 日—2017 年 11 月 26 日
岗位职责： （1）以友好的态度问候客人，为客人提供帮助，尽量用客人名字称呼客人； （2）按照酒店标准，为所有抵店客人登记及安排房间； （3）详细了解部门操作标准及流程； （4）了解酒店财务及证件登记政策并严格遵守； （5）了解酒店促销政策及万豪礼赏会员计划； （6）耐心解决客人投诉，若不能解决及时上报给总台主管或宾客服务经理； （7）完成上级分配的其他任务	岗位职责： （1）对员工考勤、考绩，根据他们工作表现的好坏，进行表扬或批评； （2）掌握所辖客房的状况； （3）检查客房部的设施和管理，抽查本部门工作质量及工作效率； （4）负责对部门的工作策划、督导与本部门的财政预算； （5）熟悉部门的运作情况，处理每天的事务，发现问题及时进行指导； （6）留意宾客动态，处理一般性的宾客投诉，有重大事故时须向部门经理报告
岗位要求： （1）大专及以上学历； （2）良好的中、英文书写及会话能力； （3）外资星级酒店相关工作经验者优先； （4）Opera 系统操作经验者优先	岗位要求： （1）中专学历或同等文化程度； （2）有较强的英语会话能力和一定的组织能力及协调能力； （3）从事国际品牌楼层主管工作 1 年以上； （4）熟悉客房管理专业知识、熟练运用计算机

3. 发布招聘广告

发布招聘广告可根据需要选择不同的招聘途径。招聘广告应明确说明所招聘的具体岗位和对应聘人员的资格要求。如果招聘前厅部接待员，广告中就应明确说明招聘岗位是“前厅部接待员”，应聘人应具备“酒店专业大专以上学历”及“3 年以上相关工作经验”等资格能力。

4. 选择合格人选

人事部门及前厅部、客房部有关人员共同对应聘资料进行整理和筛选，初步确定基本符合应聘资格的招聘对象。选择的标准通常是看应聘者的个人简历（包括经历、学历、技能等，应提供相应证书或证明）是否符合酒店的要求，相关证明文件是否真实。

5. 安排面试

面试的具体程序如下。①面试人员做好充分的准备工作，详细阅读应聘人简历，准备好一定数量的面试问题。②应聘者陈述个人情况，包括学历、个人履历、应聘原因、个人能力评价等。③应聘者陈述过程中，面试人员应做好笔记。④面试人员对应聘者简短提问，提问方式建议多采用是非式问题。⑤应聘者对面试人员提出的问题进行相应的回答。⑥面试人员根据应聘者的综合表现评分。⑦面试人员比较众多应聘者的综合素质，从中选择理想人选。

面试过程中，面试者应注意给应聘者创造一个轻松亲切的面试环境，让应聘者能够放松精神，在面试过程中充分展示自己的能力和价值。面试者应保持良好的礼节礼貌，整个面试过程中面试者都要保持精力高度集中，对应聘者给予足够的重视。

6. 安排体检

由于酒店业属于服务性行业，所有从业人员必须身体健康，无任何传染性及其他不适合服务性工作的疾病，持“健康证”上岗工作。

示例链接 13-3

喜来登酒店员工的健康检查

喜来登酒店员工手册中关于健康检查规定，员工在入职前须到酒店指定的卫生部门参加体检，并将所取得健康证明递交到酒店人力资源部。

酒店将每年定期为员工安排体检，如发现员工患有传染性疾病等不适宜继续在原工作岗位工作的情形，酒店有权力视情况对其职位进行调整，或建议休病假或解除劳动合同，以保证酒店的卫生及服务标准。酒店保留要求员工进行进一步体检的权利。员工入职时第一次体检费由员工自理。员工工作满一年后按酒店要求再次体检，体检费由酒店承担。

7. 聘用

由于存在管理体制和模式上的差异，各个酒店的员工录用手续不尽相同，但出发点都是共同的，即帮助员工尽快熟悉新的工作环境，适应新的工作岗位，建立同事间良好的合作关系。

示例链接 13-4

英国酒店拟雇用 50 岁以上员工

布里斯托市中心希尔顿逸林酒店正呼吁雇用更多 50 岁以上的人。该计划由政府的商业拥护者，英国第二大保险公司——英杰华集团 Aviva 推动，敦促所有的雇主公开承诺在 2022 年之前雇用超过 12% 的 50 岁以上的员工。业内人士也认为，年纪较大的员工对填补预期的技能差距至关重要。在酒店，年纪较大的员工有丰富和成熟的经验，而酒店有那么多的需求要去处理。他们现在的目标是雇用更多的超过 50 岁的人，同时还要确保酒店的服务品质。

中国服务行业屡屡陷入“用工荒”，而智研咨询发布的《2017—2022年中国养老行业现状分析及投资战略研究报告》显示，2015年我国60岁及以上人口达到2.22亿人，占总人口的16.15%。预计到2020年，老年人口达到2.48亿人，老龄化水平达到17.17%；2025年，60岁以上人口将达到3亿人，中国将成为超老年型国家。

当前美国、欧洲、日本、新加坡等国家和地区，或多或少地存在酒店雇用大龄员工的现象，希尔顿酒店自从2013年起在美国雇用了10 000名退伍军人，其目标是使退伍军人及其家庭成员在公司及美国管理的新员工中占10%。正如新生代员工一样，未来老年人力资源或将成为企业争夺的目标，我们也期待中国酒店业在老年人力资源方面有更多的亮点和举措，实现多方共赢。

8. 招聘结果评估

最后要做好招聘结果评估工作。

13.4 前厅客房员工的培训

13.4.1 前厅客房员工培训的意义

培训是指通过各种方式使员工具备能完成现在或者将来工作所需要的知识、技能，改变他们的工作态度（knowledge、skills、attitude，KSA），以改善员工的工作绩效，并最终实现整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。培训无论对前厅部和客房部还是员工的生存与发展都有着不可忽视的意义。

1. 提高员工素质

通过培训可以提高员工的行为能力和综合素质，从而提高其工作质量和工作效率，减少工作中的失误，降低成本，提高客户满意度。培训使员工更高层次地理解和掌握所从事的工作，增强工作信心。培训也提高了管理人员的管理决策水平。

2. 改善服务质量

服务质量是酒店经营与发展的生命。全面而持续的培训则是服务质量的必要保障。培训意味着员工不断学习新知识，掌握新技术和先进正确的工作方法，改变错误的或落后的工作方法，不断地了解满足顾客需要的变化发展。培训不仅加强了服务规范，建立在改进质量问题基础上的培训更推动了前厅部和客房部服务水平和管理水平的提升。

3. 降低损耗和劳动成本

培训可有效地降低损耗和劳动成本，使酒店在市场经营中保持优势。有关专家研究结果表明，培训可以减少73%左右的浪费。例如，在以创建绿色客房部为主题的培训中，员工掌握了更科学、合理、高效、节能和安全的操作方法，节约能源、减少损耗的环保意识加强，使酒店的经营成本降低。同时，经过培训，员工的操作技能、工作效率得到提高，使劳动成本降低。

4. 开发员工潜能，创造发展机会

现代酒店将培训与开发联系在一起。培训不仅定位于为了改善个体目前的工作技能，实现酒店的短期目标，更着眼于酒店与个体的长期目标。一方面，员工不断地经过“培训—工作—再培训—再工作”系统而持续的学习过程，使员工具有担任现职工作所需的学识技能，以保证出色地完成本职工作；另一方面，通过培训，使员工具备将来担任更重要职务所需的学识技能，为以后的晋升和个人发展创造条件。

5. 提高员工忠诚度

酒店的培训与开发体系不仅有助于提高员工的能力，创造新的发展机会，也促使员工在学习中不断感受到自己的成长对部门发展的重要性，更自觉地理解和认清酒店在各个阶段的管理目标，不断地调整自己去满足酒店的需要，从而增强员工对酒店的使命感、忠诚度和工作满意感，这也是酒店获得的来自员工的良好回报。

13.4.2 前厅客房员工培训的特点

同样是学习过程，但培训与学校教育在目的、对象、形式和内容上都有所区别，有其特殊性。而酒店前厅部和客房部的培训与其他行业相比，由于行业特点、产品特性、工作环境与工作要求的不同，也明显存在不同。

1. 成人性

所谓成人性，是指成人无论生活和心理特征，较之其他教育对象，尤其是在校学生有很大的不同。只有从员工的实际特点和优势出发，遵循成人学习的规律才能收到良好的学习效果。

2. 在职性

普通教育对象没有工作压力，没有家庭负担，基本任务就是学习。而职工教育的对象是以工作和劳动为主，学习必须服从于工作和劳动。

3. 多样性

部门的工作特点决定了对于不同的培训对象、不同的工作内容，分为不同层次和采用不同的方法进行培训。多样化的培训方式也符合在职性、成人性的特点和要求，能调动培训对象的参与性，发挥他们的积极性、自主性和创造性，也能使学习成为一种愉快的经历。培训的多样性体现在 3 个方面。①培训层次的多样性。即对不同需要、不同水平、不同职位的员工设置不同的培训课程，采用不同的培训手段，安排不同的学习内容。②培训类型的多样性。即培训可以包括常规业务培训、提高培训、回炉培训、交叉培训及专题培训等。③培训形式的多样性。培训期限可长可短；培训方式可采取脱产或在职培训；培训方法可以是一般的理论讲授，也可采取讨论、示范、案例分析、实际操作、管理游戏、外出考察等。对培训的组织实施，既可通过内部培训也可采取委托其他培训机构的外部培训。

4. 速成性

酒店经营可能会有淡、平、旺季，这是由酒店产品及客源市场的特点所决定的。前厅部和客房接待工作的季节性特点也导致了员工培训的速成性特点。即在既定的时间内强化培训内容，或充分利用工作间隔期、经营淡季开展培训，强调时效性。

5. 持续性

前厅部和客房部的常规培训是一个长期的、持续的过程。这是因为一方面，服务环节、服务内容和服务标准繁多，一个细节上的错误就会影响服务质量，造成宾客的满意度下降，这就需要通过培训不断强化服务规范，找出问题、纠正差错，改进服务。另一方面，随着社会的发展，服务产品及服务功能必须不断地调整，以顺应市场的发展变化，满足宾客越来越高的需求。这也意味着酒店服务质量的提高是无止境的。

6. 实用性

员工参加培训学习的目的是获取知识，提高技能，学到先进的工作方法。因此，学以致用是酒店员工培训的出发点，培训过程与培训内容要与实际工作相互渗透、有机结合，使员工通过培训，确实能将其所获得的知识转化为现实生产力，使其工作更加出色。如果培训和

实际工作脱节，被培训者学而无用，既给酒店造成人力、物力、财力的浪费，也失去了培训的意义。

13.4.3 前厅客房员工培训的类型

酒店员工培训的种类很多，划分依据不同，种类也不同。

1. 按培训对象的不同层次划分

根据培训对象的不同，前厅客房员工培训可分为高级管理人员培训、中级管理人员培训、基层或督导层培训、服务员及操作人员培训。

前厅客房员工培训是全员性的，无论是一般员工，还是中、高级管理人员都需要通过培训提高 3 种技能，即概念技能、人际关系技能和劳动操作技能。概念技能指与观念、概念、思想意识有关的技能，主要是通过系统的理论学习获得和提高。人际关系技能是与人沟通和影响他人的能力，主要通过长期的生活与社会实践培养。劳动操作技能主要是指动手能力，如清扫客房、办理订房手续等，主要通过不断的训练得到掌握。不同层级的员工技能结构的要求不同，相对而言，高级管理人员需要具有更高的分析、判断、决策管理的能力，而基层员工更需要实际业务的操作能力。

2. 按实施培训的不同阶段划分

按照实施培训的阶段，前厅客房员工培训大体上可分为职前培训、在职培训及非在职培训 3 种。

（1）职前培训。职前培训是员工正式获得职位，能胜任职位的工作要求之前所进行的系列培训。职前培训的最主要内容是新员工入职培训。它是指新员工进入酒店报到后，正式分配部门工作前进行的各类培训活动，国外称为“导向培训”（orientation training）。它也是酒店培训工作最基础、最重要的内容。入职培训的目的是帮助新员工树立酒店意识，明确自己的角色定位，获取作为酒店工作人员必备的理论知识，以符合酒店工作人员的基本要求。新员工入职培训由酒店人力资源部组织和实施，内容包括向新员工正式介绍组织的基本情况和主要政策，并进行关于礼貌服务、消防安全、卫生防疫等基础性、公共性的酒店专业知识技能的培训。酒店还会带领新员工参观酒店。通过这些培训，使新员工熟悉工作环境、工作的基本要求，并在一开始就重视培养新员工对组织的情感。当入职培训结束并通过测试后，新员工被分配到部门报到，开始在部门进行岗位培训。部门经理或部门培训师负责向新员工进行部门业务知识讲授，领班或师傅以传、帮、带的指导方式进行操作技能培训，目的是使新员工更快地熟悉工作岗位的任务要求，掌握业务程序和规范，了解如果碰到困难和问题，应该通过什么渠道来解决。

（2）在职培训。在职培训是指前厅部和客房部员工在工作岗位，完成生产任务过程中所接受的培训。其主要特点是培训内容与岗位需要直接挂钩，目的在于帮助员工及时获得适应酒店发展所必需的知识和技能，不断提高工作绩效，完备上岗任职资格。因此，在职培训是职前培训的继续与延伸，是从初级阶段向中级阶段发展的培训。在职培训主要定位于岗位业务培训，但形式内容多种多样。例如，回炉培训是指对已经过上岗培训的员工进行的再培训，目的是使他们纠正工作中的错误与不足，巩固和强化正确的操作技能。交叉培训是指有计划地换岗、换部门进行的业务培训，以使员工熟悉不同部门或岗位的业务，具备多项专业技能。酒店常通过交叉培训培养业务骨干和储备干部，交叉培训有利于酒店根据工作需要灵活而合理地调配人员。

（3）非在职培训。非在职培训是指酒店的员工暂时离开现职岗位或部分脱离岗位，即脱

产半脱产到有关的教育机构参加为期较长的学习或进修。许多种情况下，酒店会安排部分员工进行这种形式的培训，如因酒店面临全面更新改造，有精力充分考虑业务骨干的培养；又如员工工种变更、职位提升，需要进行系统的学习来提高。根据受训时间安排，受训员工脱产时间长短，职外培训可分为全日式培训、间日式培训与兼时式培训。受训员工以全天时间脱产参加培训为全日式培训。为了避免影响工作，也可采用间日式培训，即非连续进行培训，间日为之；兼时式培训为在职培训与职外培训均可采用的方式，为避免影响工作或培训安排需要，受训员工每天仅接受若干小时的训练，其余时间仍返回工作岗位继续工作。

3. 按实施培训的不同地点划分

（1）店内培训。在酒店人力资源部或各部门统一计划安排下，利用酒店的培训教室、员工食堂等后台设施场地，或利用闲置的空房，非营业时间进行培训。

（2）店外培训。店外培训主要指委托院校或培训机构组织实施的培训，其中包括选送员工到旅游院校进修、学习，参加培训机构为获得职业或岗位证书而组织的培训考核，去国内外相关酒店参观、考察、实习等。

4. 按培训组织的不同分工划分

一些酒店建立培训网络，对培训内容及组织实施过程进行的职责分工。一级培训是由酒店人力资源部计划和组织实施，主要针对全酒店各部门公共性内容的培训，如外语、服务意识、礼节礼貌培训等。此外，酒店人力资源部门还负责组织基层、中层管理人员的管理培训，是一种跨部门的培训。二级培训则指各部门的业务知识、业务技能的培训，是更具体的、根据岗位工作任务的作业培训。三级培训是领班在日常工作穿插的工作细节的培训，如利用班前会或工作间隙进行的简短培训。

13.4.4 前厅客房员工培训的方法

1. 讲授法

讲授法是由专人对参加人员用讲解传授的形式传播知识，是最常用的培训方法。这种方法的效果很大程度上取决于教师。

2. 演示法

演示法也可称为示范法，是通过模拟工作现场或在真实的工作环境中利用设施，使用实际设备、器具、用品进行操作、展示和讲解。这种培训方法与讲授法相比更直观，多用于技能培训和训练。

3. 个案分析法

个案分析法是对现实工作中发生过的某个典型的事例进行分析、研讨，并提出看法或对问题见解的一种培训方法。个案分析法的特点是通过解决实际问题来学习，始终贯穿的主题是“你将怎么做”和“为什么”。学习者不仅可以熟练掌握和运用已学过的概念、知识，而且可以发展自己的观点和技巧，甚至在此基础上产生新的概念、新的思路。个案教学比看教科书更加生动、真实。它与传统的讲授教学形式也不同，后者是教员进行系统的讲解，学员被动地听和记。而在个案教学中，学习主要是在相互讨论与争辩的氛围中进行的，学员充当主角、中心和主动的学习者，教员则更似导演或教练，起着穿针引线，帮助学生相互沟通，启发学生自己去进行分析判断的作用。

4. 角色扮演法

角色扮演是一种非正式的表演，学员通过扮演各种实际工作中的角色，亲自参与解决各种实际问题，通过别人的眼睛去看问题，去体验他人的事情，或者去体验他人在特定的环境

里会有什么样的反应和行为。角色扮演活动程序一定要首先是扮演者，其次是观察者，最后是教员。学员在扮演角色时要能把自己融入进去，观察者在观察时要能集中在整个表演过程中，并使自己沉浸在具体事例中，以便判断学员扮演角色的真实性。最后，教员通过列举一些更加具体、细致表演的行为，总结出整个学习的要点。角色扮演要注意的是，教员要严格控制时间进度，避免表演有余而实际问题解决不足的毛病，避免过激行为。每位参与者都要积极参与，进入表演、观察、评说。角色扮演教学法的优点是，可以使学员通过表演剧情中的各种角色来接触实际问题；使学员能够了解别人的思想、观点，而且能够评价这些思想和观点。

5. 小组讨论发言法

小组发言是指将全体学员分成 3～6 人一组的若干小组，在规定的时间内讨论某一特定问题，并将讨论结果由小组代表在全班做交流发言，最后由教员做总结性发言的培训方式。“小组发言”使每个人都能充分参与，表述自己的观点，所以能在较短时间内产生许多各种各样的思想及观点，有助于提高讨论问题的深度和广度，能提供新的思路。由于能在最短时间内让每个人充分参与，因而此种方法调动了学员学习的积极性，并且使整个学习气氛显得轻松、活跃。

6. 管理游戏法

管理游戏法是 20 世纪中期产生在美国的一种用于高级管理培训的方法。管理游戏法具有生动、具体的特征。案例分析中，受培训员工在人为设计的理想条件下轻松地完成决策，而管理游戏法则常因游戏的设计使学员在解决问题的过程中，面临更多切合实际的管理矛盾，决策成功或失败的可能性同时存在，需要受培训人员积极参与和训练，运用有关的管理理论与原则、决策力与判断力对游戏中所设置的种种境遇进行分析研究，采取必要的有效办法解决难题，争取游戏的胜利。

13.5 前厅客房员工的绩效考核和激励

员工的考核与评估是指管理人员依据既定的标准，按照一定的程序，采用适当的方法对下属员工进行综合考核和评定，并提出希望和要求。为了提高服务质量和工作效率，必须实施并加强对员工的日常考核和定期评估工作。否则，将会出现有令不行，纪律涣散，服务质量恶化的状况。

13.5.1 前厅客房员工日常考核

前厅部和客房部各级管理人员平时应做好对下属员工工作表现的观察与考核记录。这不仅是提高服务质量和工作质量的重要手段和途径，而且是对员工进行客观、公正评估的基础。

考核应该逐级进行，涉及部门内包括管理人员在内的每一位员工。领班对服务员进行考核，主管对领班进行考核，而部门经理则对主管进行考核。如果服务员的工作出现质量问题，领班没有发现，或没有处理，或在考核表中没有予以反映，就是领班的失职，主管发现后就要对领班扣分，而如果主管没有发现，或没有处理，则部门经理发现后，要对主管扣分或处理。考核结果除了对当事人进行批评教育外，还将在每月的绩效奖中予以体现。当然，管理者应该明白，考核和评估只是手段而已，提高服务质量和工作效率才是最终目的。

考核的内容可以因考核的对象不同而不同，对服务员的考核包括员工的出勤情况、仪容仪表、服务态度、客人投诉情况、工作出错情况、违反店规店纪情况、与其他员工的合作情

况、对管理人员的服从性，以及工作的责任心与自觉性等。而对管理人员的考核则还应增加督导和管理情况、财产管理情况及考评工作执行情况等。

为了增强考核工作的客观性和公正性，考评员还应在考评表的背面写下扣分理由和出现的问题，使被考核者心服口服，这也是日后对员工工作评估的客观依据。

13.5.2 前厅客房员工绩效和薪酬管理

科学的绩效考核与薪酬管理，是对员工劳动数量和质量的承认，因而成为激励员工的持久动力。同时，绩效考核与薪酬管理还体现了管理者的管理水平、管理观念，影响前厅部与客房部员工的工作计划和工作水平。

1. 绩效管理

绩效管理是一种正式的员工评估制度。它通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为及工作效果，是前厅部和客房部管理者与员工之间进行管理沟通的一项重要活动。员工的绩效考核是指针对部门每个员工所承担的工作，应用各种科学定性与定量的方法，对员工工作的实际效果（数量、质量、成本费用等）及其对酒店的价值贡献进行的考核和评估。绩效考核的结果可直接影响到薪酬调整、奖金发放及职务升降等诸多员工的切身利益，其最终目的是改善员工的工作表现，在实现酒店经营目标的同时，提高员工的满意程度和未来的成就感，最终达到酒店和个人发展的“双赢”。

绩效考核的核心是促进前厅部和客房部获利能力的提高及综合实力的增强，其实质是做到人尽其才，使人力资源作用发挥到极致。绩效考核常用的方法如下。

（1）等级评估法。等级评估法是绩效考核中常用的一种方法。根据工作分析，将被考核岗位的工作内容划分为相互独立的几个模组，在每个模组中用明确的语言描述完成该模组工作需要达到的工作标准。同时，将标准分为几个等级选项，如优、良、合格、不合格等，考核人根据被考核人的实际工作表现，对每个模组的完成情况进行评估。总成绩便为该员工的考核成绩。

（2）目标考核法。目标考核法是根据被考核人完成工作目标的情况来进行考核的一种绩效考核方法。在开始工作之前，考核人和被考核人应该对需要完成的工作内容、时间期限、考核的标准达成一致。在时间期限结束时，考核人根据被考核人的工作状况及原先制定的考核标准进行考核。

（3）相对比较法。相对比较法是对相同职务员工进行考核的一种方法。它是对员工进行两两比较，任何两位员工都要进行一次比较。两名员工比较之后，工作较好的员工记“1”，工作较差的员工记“0”。所有的员工相互比较完毕后，将每个人的成绩进行相加，总数越大，绩效考核的成绩越好。相对比较法每次比较的员工不宜过多，取 5～10 名即可。

（4）小组评价法。小组评价法是指由两名以上熟悉该员工工作的经理，组成评价小组进行绩效考核的方法。小组评价法的优点是操作简单，省时省力；缺点是容易使评价标准模糊，主观性强。为了提高小组评价的可靠性，在进行小组评价之前，应该向员工公布考核的内容、依据和标准。在评价结束后，要向员工讲明评价的结果。在使用小组评价法时，最好和员工个人评价结合进行。当小组评价和个人评价结果差距较大时，为了防止考核偏差，评价小组成员应该首先了解员工的具体工作表现和工作业绩，然后做出评价决定。

（5）重要事件法。重要事件法是考核人在平时注意收集被考核人的“重要事件”（“重要事件”是指被考核人的优秀表现和不良表现）并形成书面记录（对普通的工作行为则不必进行记录），根据这些书面记录进行整理和分析，最终形成考核结果的方法。该考核方法一般不单独使用。

（6）评语法。评语法是指由考核人撰写一段评语来对被考核人进行评价的一种方法。评语的内容包括被考核人的工作业绩、工作表现、优缺点和需努力的方向。评语法在我国应用得非常广泛。由于该考核方法主观性强，最好不要单独使用。

（7）强制比例法。强制比例法可以有效地避免由于考核人的个人因素而产生的考核误差。根据正态分布原理，优秀的员工和不合格的员工的比例应该基本相同，大部分员工应该属于工作表现一般的员工。所以，在考核分布中，可以强制规定优秀人员的人数和不合格人员的人数。例如，优秀员工和不合格员工的比例均占 20%，其他 60% 属于普通员工。强制比例法适合相同职务员工较多的情况。

（8）情景模拟法。情景模拟法是一种模拟工作考核方法。它要求员工在评价小组人员面前完成类似于实际工作中可能遇到的活动，评价小组根据完成的情况对被考核人的工作能力进行考核。它是一种针对工作潜力的考核方法。

（9）综合法。综合法顾名思义，就是将各类绩效考核的方法进行综合运用，以提高绩效考核结果的客观性和可信度。在实际工作中，很少有使用单独的一种考核方法来实施绩效考核工作。

知识链接 13-2

绩效考核表的具体格式以客房部主管人员绩效考核表为例，见表 13-1。

表13-1　客房部主管人员绩效考核表

（考核对象：楼层主管、副主管）

第一部分：营业额指标考核

项目及考核内容		配分（分）	员工评价	同级互评	上级考核	公司测评		备注
						质检部	人事部	
当月营业指标（30%）	圆满完成销售目标，并能做好下阶段销售计划	26～30						
	基本完成销售目标	16～25						
	没有完成销售任务，并不做销售分析	0～15						
市场的了解与开发（15%）	积极寻找酒店产品的目标市场，并能努力开发市场	11～15						
	基本了解市场状况	6～10						
	不清楚市场状况和酒店定位	0～5						
酒店产品认知（25%）	熟知酒店各部门产品状况，能主动引导客人消费	21～25						
	对酒店各部门产品状况基本了解	11～20						
	不了解酒店产品状况，无法满足顾客需求	0～10						

续表

项目及考核内容		配分（分）	员工评价	同级互评	上级考核	公司测评		备注
						质检部	人事部	
客户的管理与维护（30%）	积极主动维护客户，挖掘客户需求，并带来一定效益	26～30						
	能定期做客户回访，汇总客户意见及建议	16～25						
	无法与客户建立联系，对顾客需求敷衍了事	0～15						

第二部分：岗位职责考核

项目及考核内容		配分（分）	员工评价	同级互评	上级考核	公司测评		备注
						质检部	人事部	
工作任务（30%）	能时时跟进，追踪工作，提前完成任务	26～30						
	能跟踪，按期完成任务	21～25						
	在监督下能完成任务	16～20						
	在指导下，偶尔不能完成任务	0～15						
工作质量（20%）	出色、准确，无任何差错	16～20						
	完成任务质量尚好，但还可以再加强	11～15						
	工作疏忽，偶有小差错	6～10						
	工作质量不佳，常有差错	0～5						
工作技能（15%）	具有极丰富的专业技能，能充分及时完成本身职责	13～15						
	有相当的专业技能，足以应付本身工作	10～12						
	专业技能一般，但对完成任务尚无障碍	7～9						
	技能程度稍感不足，执行任务常需请教他人	3～6						
	对工作必需技能不熟悉，日常工作难以完成	0～3						

续表

项目及考核内容		配分（分）	员工评价	同级互评	上级考核	公司测评		备注
						质检部	人事部	
对客服务（15%）	善于发现客人需求，并能积极主动、竭尽所能对客服务	12～15						
	不厌其烦，任劳任怨，完成顾客需求	8～11						
	在监督下能完成对客服务，能使顾客基本满意	5～7						
	敷衍了事，无责任心，或对顾客需求置之不理	0～4						
纪律性（5%）	自觉遵守和维护公司各项规章制度	5						
	能遵守公司规章制度，但需要有人督导	4						
	偶有迟到，但上班后工作兢兢业业	3						
	纪律观念不强，偶尔违反公司规章制度	2						
	经常违反公司制度，被指正时态度傲慢	0～1						
成本意识（10%）	具备成本意识，并能节约	8～10						
	尚有成本意识，尚能节约	5～7						
	缺乏成本意识，稍有浪费	2～4						
	无成本意识，经常浪费	0～2						
业务培训（5%）	运用所掌握知识，积极主动培训员工，并有显著成效	4～5						
	基本上能培训员工，但效果不明显	2～3						
	能力欠佳，无法组织培训员工	0～2						

2. 薪酬管理

薪酬就是员工从事某项酒店所需要的工作，从而得到的以货币形式和非货币形式表现的补偿，是酒店支付给员工的劳动报酬。薪酬水平的变动，可以将酒店部门目标和管理者的意图及时、有效地传递给员工，促使员工的个人行为和部门目标一致。因此，薪酬作为酒店人力资源管理的重要方式，可以用来评价员工的工作绩效，促进其工作效率，提高其服务质量，对员工的工作积极性可以起到保护和激励的作用。

1）薪酬体系的构成

薪酬体系通常由基本薪酬、奖励薪酬、附加薪酬和员工福利四部分组成。

（1）基本薪酬。基本薪酬也称标准薪酬或基础薪酬，是以员工的熟练程度、工作的复杂程度、责任大小及劳动强度为基准，按照员工实际完成的劳动定额或工作时间的劳动消耗而计付的劳动薪酬。基本薪酬是确定其他劳动报酬和福利待遇的基础，具有相对稳定性。

（2）奖励薪酬。奖励薪酬就是奖金，是管理者为奖励员工的超额劳动部分或劳动绩效突出部分而支付的奖励性报酬。其目的是鼓励员工提高劳动效率和工作质量，所以也称效率薪酬。与基本薪酬相比，奖励薪酬具有非常规性、非普遍性和浮动性的特点。

（3）附加薪酬。附加薪酬是酒店对员工在特殊劳动条件下所付出的额外劳动消耗和生活费开支的一种物质补偿形式。

（4）员工福利。员工福利是酒店为吸引员工或维持人员稳定而支付的作为基本薪酬的补充项目，如养老保险费、午餐费、员工制服、带薪年假、医疗保险费等。

2）薪酬管理的基本原则

薪酬管理的基本原则包括以下方面。

（1）公平原则。员工对薪酬的公平感是在设计薪酬制度和进行薪酬管理时首先应考虑的因素。薪酬管理应让员工感到自己所得到的报酬是公平的，而且可以通过改进工作绩效增加报酬。薪酬管理中的公平原则主要体现在 3 个方面：首先是酒店之间的薪酬公平，即外部公平；其次是酒店内员工之间的薪酬公平，又称内部公平；最后，是同种工作岗位上的薪酬公平，即个人公平。由于不同员工的资历、技能、绩效各不相同，因此，同种工作岗位上的不同员工，所获得的薪酬也应有所不同。

（2）竞争原则。竞争原则是指在社会上和人才市场上，酒店的薪酬标准要有吸引力，以战胜竞争对手，招到并留住酒店所需要的人才。因此，有条件的酒店，在制定薪酬标准时，应采取略高于市场行情的策略，以保证最大限度地吸引和长久留住优秀的酒店员工。

（3）激励原则。激励原则是指在确定酒店内部的各类、各级职务的薪酬标准时，应适当拉开差距，防止平均主义的分配制度。充分利用薪酬管理的激励作用，提高员工的工作热情，引导员工不断提高业务能力，保持良好的工作状态，不断创造更好的工作业绩。

（4）经济原则。保持相对高的薪酬水平自然会提高酒店在人才市场上的竞争力，也可以留住优秀的员工，并激励员工努力工作，但是，与此同时，也会使酒店的成本上升，降低酒店产品在市场上的竞争力。因此，在进行薪酬管理时，既要考虑到薪酬的对外竞争性和对内激励性，也要考虑酒店的实际情况及财力状况，从而找到两者之间的最佳平衡点。

知识链接 13-3

酒店客房计件工资方案

为配合 2012 年客房部管理模式的调整，提高工资效率，规范酒店用工制度，体现多劳多得。特制定“酒店客房计件工资方案”，具体如下。

1. 人员编制

客房部需服务员 8 人［其中：楼层早班 6 人，中班 1 人，PA（public area）技工 1 人］，领班 1 人，主管 1 人。

2. 计件工资适用对象

客房部服务员。

3. 计件工资操作说明

（1）客房服务员工资构成：底薪＋计件工资，其中底薪为 1 200 元（1 100 元＋ 100 元全勤）。

（2）计件标准（每天每人最低 8 间，其中走房不得少于 4 间，超出部分按表 13-2 计件计算）。

表13-2　客房计件标准

间数	走房	续住房	空房	备注
8 间以上	5 元 / 间	4.5 元 / 间	0.5 元 / 间	旺季其他部门员工帮忙，按 5 元 / 间计算

（3）计件数量的统计：领班根据客房服务员工作报表上记录的确认数量，填写客房部每日计件统计表，月底汇总各服务员计件数量和金额，并将客房每日计件统计表上交总经理审核。

4. 计件工资核算

（1）计件工资核算时间：上月 25 日至本月 25 日。

（2）中班员工给予每天 15 元的班次补贴。

（3） PA 技工由于要清洗酒店的所有地毯、做地面保养等工作，工资暂定为 1 800～1 900 元 / 月。

（4）员工加班工资的计算按照国家相关规定和酒店的有关规定执行。

（5）计件工资发放形式：计件工资在每月月底汇总核算后，在下月的 10 日和底薪一起发放。

13.5.3 前厅客房员工的激励

激励对前厅部与客房部员工来说非常重要，有些员工具有较高的素质和较好的服务技能技巧，但在服务工作中缺乏积极性、主动性和创造性，影响到服务质量，这就是缺乏激励的表现。通过激励可以调动员工的积极性，促使每位员工自发地、最大限度地发挥潜力，提高服务质量和管理水平，提高员工对酒店的参与感和归属感，增强员工的集体意识，形成团队精神，使员工以高昂的士气为实现酒店的整体目标而努力工作。

1. 激励的作用

（1）激励可以调动员工的积极性。激励最重要的一个作用就是最大限度地调动员工的积极性。美国哈佛大学的心理学家威廉·詹姆斯（William James，1842—1910 年）认为，同样一个人通过充分激励后所发挥的作用相当于激励前的 3～4 倍。也就是说，员工只有在激励的作用下，才能发挥其主观能动性和创造性，并创造出高质量、高效率的工作成绩。因此，酒店管理者应在了解员工心理需求，如自我实现、归属、被尊重和被关注等的基础上，通过具体分析，有针对性地设置目标，把酒店部门的目标与员工的需求有机地结合起来，从而更好地发挥员工的内在潜力，并使用合理的手段，转化员工的行为，释放每一位员工的潜能，使之有最佳的表现。

（2）激励可以形成团队精神。酒店是一个整体，管理的成功需要全体员工的共同努力。前厅部与客房部管理者可以通过对员工进行有效沟通和激励，使员工树立全局的观念，进而形成整个部门的团队精神。一旦团队经过努力实现其目标，员工彼此合作的经历又会变成令人欣慰的美好回忆，这将使员工拥有强烈的归属感、自豪感和成就感，使部门更具有凝聚力。

（3）激励可以提高服务质量。酒店服务的最大特点就是它的难以衡量，它是具有个性的员工提供的手工劳动，所面对的是以主观感受来评价其所接受的服务的客人，服务要求和评价标准具有不确定性。因此，对服务质量控制的最有效的人是员工自身，而只有对工作非常满意的员工才会自觉自愿地为客人着想，通过第一时间的观察及时提供客人所需要的服务。而使员工对工作满意的最有效的方法就是管理者对员工的激励。激励可使员工具有工作的积极性、主动性和创造性，在规范服务的基础上，愿意竭尽所能地为客人提供符合其要求的额外服务，最终达到提高服务质量，为酒店赢得忠诚客人的目的。

（4）激励可以提高管理水平。酒店员工最清楚内部运转中存在的各种问题。管理者应鼓励员工提出合理化建议、建设性意见和措施，让员工参与管理，以激励员工以主人翁的姿态去工作，发现问题并积极想办法解决问题，使酒店经营管理水平和服务质量得到不断提高。在人力资源管理中，让员工参与管理已成为一种非常有效的激励手段。正如美国著名玫琳凯・艾施公司的创始人玫琳凯・艾施（Mary Kay Ash）在其人事管理中所说："人们会支持他们参与创造的事物。因此，一个有效的管理人员在计划的构思阶段，就让部属参与其中。"

总之，在酒店业日趋竞争的今天，对员工的激励可增加酒店的竞争优势，因为酒店的竞争最终是人的竞争。

2. 激励的基本形式与技巧

酒店的活力源于每位员工的积极性、创造性。由于人的需求具有多样性、多层次性、动机的繁复性，调动人的积极性也应有多种方法。因此，酒店管理者要与员工多交流，多观察员工的表现，多了解员工的心理，掌握员工的实际需要，根据员工具体情况，因人、因时、因地采取相应的激励方法，以达到最好的激励效果。

（1）目标激励。目标激励就是确定适当的目标，诱发员工的动机和行为，达到调动员工积极性的目的。正确而有吸引力的目标，具有引发、导向和激励的作用。一个人只有不断启发对较高目标的追求，才能启发其奋发向上的内在动力。管理者就是要将每个人内心深处的这种或隐或现的目标挖掘出来，并协助他们制定详细的实施步骤，在随后的工作中引导和帮助他们努力实现目标。

当每位员工的目标强烈和迫切地需要实现时，他们就对酒店的发展产生热切的关注，对工作产生强大的责任感，平时不用别人监督就能自觉地把工作做好。另外值得注意的是，目标必须切合实际，多层次、多方位，要将部门目标转化为各岗位及员工个人目标，使酒店部门各项指标层层落实。每位员工既有目标又有压力，以产生强烈的动力，努力完成任务。

（2）尊重激励。尊重是加速员工自信力爆发的催化剂。尊重激励是一种基本的激励方式。尊重各级员工的价值取向和独立人格，尤其尊重普通员工，达到一种知恩必报的效果。上下级之间的相互尊重是一种强大的精神力量，有助于酒店员工之间的和谐，有助于酒店团队精神和凝聚力的形成。有时听到"酒店的成绩是全体员工努力的结果"之类的话，表面看起来管理者非常尊重员工，但当员工的利益以个体方式出现时，管理者会以酒店全体员工整体利益加以拒绝，他们会说"我们不可以仅顾及你的利益"或者"你不想干就走，我们不愁找不到人"。这时员工就会觉得"重视员工的价值和地位"只是口号。显然，如果管理者不重视员工感受，不尊重员工，就会大大打击员工的积极性，使他们的工作仅仅为了获取报酬，激励作用大大削弱。这时，懒惰和不负责任等情况将随之发生。

（3）参与激励。前厅客房人力资源管理的研究和实践经验表明，员工都有参与管理的要求和愿望，创造和提供一切机会让员工参与管理是调动员工积极性的有效方法。毫无疑问，很少有人参与商讨和自己有关的行为而不受激励的。因此，让员工适当地参与管理，给予员工发表意见的机会，尊重他们的意见和建议，既能激励员工，又能为酒店的发展获得有价值的信息。通过参与，形成员工对酒店的归属感、认同感，可以进一步满足自尊和自我实现的需要。

（4）关怀激励。了解是关怀的前提，作为前厅部与客房部管理人员，对下属员工要做到"八了解"，即了解员工的姓名、籍贯、出身、家庭、经历、特长、个性和表现。此外，还要

对一些情况心中有数，即工作情况、身体情况、学习情况、住房情况、家庭状况、兴趣特长、社会关系等。对员工工作和生活要多关心，如建立员工生日情况表，总经理签发员工生日贺卡，关心员工的困难，慰问或赠送小礼物。

（5）榜样激励。榜样的作用是无穷的。管理人员要善于及时发现典型、总结典型、运用典型。通过具有典型性的人和事，营造典型示范效应，让员工明白提倡或反对什么思想、作风和行为，鼓舞员工学先进、帮后进。另外，管理人员首先应从各方面严格要求和提高自己，通过各级管理人员的行为示范、敬业精神来正面影响员工。

（6）工作激励。工作本身具有激励力量。为了更好地发挥员工的工作积极性，管理人员要考虑如何才能使工作本身更有内在意义和挑战性，给员工一种自我实现感。管理者要进行“工作设计”，使工作内容丰富化和扩大化，并创造良好的工作环境。还可通过员工与岗位的双向选择，使员工对自己的工作有一定的选择权。

（7）物质激励。物质激励就是通过满足个人的物质利益需求，来充分调动个人完成组织任务、实现组织目标的积极性和生动性。在知识经济时代的今天，人们生活水平已经显著提高，金钱与激励之间的关系渐呈弱化趋势，然而，物质需要始终是人类的第一需要，是人们从事一切社会活动的基本动因。所以，物质激励仍是激励的重要形式。例如，采取工资的形式或任何其他鼓励性报酬、奖金、优先认股权、公司支付的保险金，或在做出成绩时给予奖励。要使金钱能够成为一种激励因素，管理者必须把握好以下几点。第一，金钱的价值不一。相同的金钱，对不同收入的员工有不同的价值；同时对于某些人来说，金钱总是极端重要的，而另外一些人可能从来就不那么看重。第二，金钱激励必须公正。员工对他所得的报酬是否满意不是只看其绝对值，而要进行社会比较或历史比较，通过相对比较，判断自己是否受到了公平对待，从而影响自己的情绪和工作态度。第三，金钱激励必须反对平均主义，平均分配等于无激励。

（8）领导行为激励。好的领导行为能给员工带来信心和力量，激励员工朝着既定的目标前进。这种好的行为所带来的影响力，有权力性和非权力性的，而激励效应和作用更多的来自非权力性因素，包括领导者的品德、学识、经历、技能等方面，严于律己、率先垂范、以身作则等，是产生影响力和激励效应的重要方面。

（9）培训和发展机会激励。随着知识经济时代的到来，当今世界日趋信息化、数字化、网络化。知识更新速度的不断加快，使员工知识结构不合理和知识老化现象日益突出。他们虽然在实践中不断丰富和积累知识，但仍需要对他们采取等级证书培训、进高校深造、出国学习等激励措施，通过这种培训，充实他们的知识，培养他们的能力，给他们提供进一步发展的机会，满足他们自我实现的需要。

（10）荣誉和提升激励。荣誉是对个体或群体的崇高评价，是满足人们自尊需要，激发人们奋力进取的重要手段。从人的动机看，人人都具有自我肯定、争取荣誉的需要。对于一些工作表现比较突出、具有代表性的先进员工，给予必要的荣誉奖励，是很好的精神激励方法。荣誉激励成本低廉，但效果很好，当然要侧重于集体荣誉。通过给予集体荣誉，培养集体意识，从而产生自豪感和光荣感，形成自觉维护集体荣誉的力量。各种管理和奖励制度要有利于集体意识的形成，以形成竞争合力。另外，提升激励是对表现好、素质高的员工的一种肯定，应将其纳入“能上能下”的动态管理制度。

（11）负激励。激励并不全是正激励，也包括许多负激励措施，如淘汰激励、罚款、降职和开除。在部门管理过程中，对犯有过失、错误，违反酒店规章制度，贻误工作，损坏设备

设施，给酒店造成经济损失和败坏酒店声誉的员工，分别给予警告、经济处罚、降职降级、撤职、留用察看、辞退、开除等处罚。淘汰激励是一种惩罚性控制手段，按照激励中的强化理论，激励可采用处罚方式，即利用带有强制性、威胁性的控制技术，如批评、降级、罚款、降薪、淘汰等来创造一种令人不快或带有压力的条件，以否定某些不符合要求的行为。但是，滥用惩罚，不仅不能起到激励作用，而且容易引起员工的对抗情绪。所以，惩罚要合理、适当。

此外，还可以采用竞争激励、信息激励、自我激励、角色激励、情感激励等多种方法。

3. 激励中应注意的问题

前厅部与客房部管理人员要想真正发挥激励的作用，除采用多种形式的激励方法外，还应注意以下问题。

（1）激励员工从结果均等转移到机会均等，并努力创造公平竞争环境。

（2）激励要把握最佳时机。需在目标任务下达前激励的，要提前激励；员工遇到困难，有强烈要求愿望时，给予关怀，及时激励。

（3）激励要有足够力度。对有突出贡献的予以重奖；对造成巨大损失的予以重罚；通过各种有效的激励技巧，达到以小博大的激励效果。

（4）激励要公平准确、奖罚分明。健全、完善绩效考核制度，做到考核尺度相宜、公平合理；克服有亲有疏的人情风；在提薪、晋级、评奖、评优等涉及员工切身利益的焦点问题上务求做到公平。

（5）物质奖励与精神奖励相结合，奖励与惩罚相结合。注重感化教育，西方管理中“胡萝卜加大棒”的做法值得借鉴。

（6）构造员工分配格局的合理落差。适当拉开分配距离，鼓励一部分员工先富起来，使员工在反差对比中建立持久的追求动力。

（7）在激励方式上，现代酒店强调的是个人激励、团队激励和组织激励的有机结合。在激励的时间效应上，把对知识型员工的短期激励和长期激励结合起来，强调激励手段对员工的长期正效应。在激励报酬设计上，当今酒店已经突破了传统的事后奖酬模式，转变为从事前、事中、事后 3 个环节出发设计奖酬机制。



本章小结

本章概述了前厅客房人力资源管理的基础知识；简述了前厅客房人力资源管理的内容；阐述了前厅客房人力资源规划中确定岗位数和员工数的方法；全面考虑影响前厅客房人力资源需求的各种因素，对前厅客房人力资源未来需要的数量、质量等进行管理的活动。

在前厅客房人力资源开发利用中分析了人员的外部招聘和内部招聘的优缺点，同时点明了绩效考核和薪酬管理在人力资源管理中的重要性——科学的绩效考核与薪酬管理，是对员工劳动数量和质量的承认，因而成为激励员工的持久动力。其最终目的是改善员工的工作表现，在实现前厅部与客房部经营目标的同时，提高员工的满意程度和未来的成就感，最终达到部门和个人发展的“双赢”。善于激励可以调动员工的积极性，可以形成团队精神，可以提高服务质量和管理水平。



香格里拉酒店集团人才发展项目

香格里拉酒店集团为各层级员工提供有针对性的人才发展项目。作为一个员工数超过42 000人的组织，集团不断成长，通过一系列快速项目为未来领导管道培养人才。以下是其中的部分项目。

集团培训生项目。如果你是一名刚走出校门的大学生，立志成为酒店高层领导，那么，这个项目可以帮助你实现目标。在16个月的学习过程中，你将接触到酒店的各个部门，并在客房部或餐饮部进行专门学习。同时，你还将参加香格里拉国际学院的本地项目，提升个人领导能力和业务能力，并与集团员工合作完成特定项目，为今后的职业发展做好铺垫。项目结束后，你将正式踏上领导旅程。集团将时刻关注和指导你的个人发展。你可参考以往学员分享的经历感想。

拟任总经理项目。该项目为酒店管理者提供了全面的职业指导，以推动员工向着酒店总经理的方向发展。项目首先会通过评估工作确定每位学员的学习和发展需求。集团会为每位学员安排一位高级导师，并组织正式学习和实践学习及指导，谨慎安排学员的职位。

高级管理人才发展项目。该项目以大多数高层管理者的独特发展需求和抱负为核心，提供管理教育机遇。项目以集团的愿景和战略方向为导向，包含一系列充满挑战的内容。



复习思考题

一、简答题

1. 前厅客房人力资源管理的含义、目的和内容是什么？
2. 前厅部和客房部编制定员的原则是什么？编制定员的程序和方法是什么？
3. 前厅部和客房部员工应具备哪些素质？
4. 前厅部和客房部员工外部招聘的方式有哪些？优缺点是什么？员工内部招聘的方式有哪些？优缺点是什么？
5. 前厅部和客房部员工培训的种类与内容有哪些？
6. 前厅部和客房部员工激励中应注意什么问题？激励的方式有哪几种？

二、实训题

1. 参加一些旅游酒店类人才招聘会专场，就酒店前厅部和客房部的用人标准和制度进行调查，写出调查报告。
2. 走访一家高星级酒店，观察其前厅部人员工作状态，判断该酒店服务管理漏洞或培训薄弱环节。
3. 你所在城市酒店业工作人员的稳定性如何？客房部员工的流动性比率为多少？试找出原因。

参 考 文 献

陈明，2011. 酒店管理概论 [M]. 北京：旅游教育出版社 .

高巍，2009. 饭店前厅客房服务与管理 [M]. 重庆：西南师范大学出版社 .

蒋丁新，2007. 饭店管理概论 [M].3 版 . 大连：东北财经大学出版社 .

阚志霞，黄志刚，汪锋，2012. 前厅客房服务与管理 [M]. 北京：国防工业出版社 .

林璧属，2006. 前厅、客房服务与管理 [M]. 北京：清华大学出版社 .

林增学，李俊，2007. 饭店人力资源管理 [M].2 版 . 重庆：重庆大学出版社 .

刘伟，2007. 前厅与客房管理 [M].2 版 . 北京：高等教育出版社 .

马勇，2006. 饭店管理概论 [M]. 北京：清华大学出版社 .

孟庆杰，唐飞，2010. 前厅客房服务与管理 [M].4 版 . 大连：东北财经大学出版社 .

牛志文，2008. 前厅服务职业技能培训 [M]. 北京：电子工业出版社 .

仇学琴，2011. 饭店前厅客房服务与管理 [M]. 天津：南开大学出版社 .

汝勇健，2007. 客房服务与管理 [M]. 南京：东南大学出版社 .

孙茜，2008. 饭店前厅客房服务与管理 [M]. 北京：旅游教育出版社 .

万雯，郭志敏，2009. 饭店前厅客房服务与管理 [M]. 武汉：武汉大学出版社 .

王大悟，刘耿大，2007. 酒店管理 180 个案例品析 [M]. 北京：中国旅游出版社 .

王德静，2008. 前厅服务与管理实训教程 [M]. 北京：科学出版社 .

王华，2009. 前厅客房服务与管理 [M]. 北京：中国林业出版社，北京大学出版社 .

魏洁文，2008. 客房服务与管理实训教程 [M]. 北京：科学出版社 .

吴军卫，2006. 旅游饭店前厅与客房管理 [M]. 北京：北京大学出版社 .

杨俊祥，2009. 饭店客房管理 [M].2 版 . 重庆：重庆大学出版社 .

张青云，2010. 前厅实训教程 [M]. 郑州：郑州大学出版社 .

赵洪声，2008. 前厅服务 [M]. 上海：格致出版社，上海人民出版社 .

赵忠奇，2008. 前厅及客房服务与管理 [M]. 北京：冶金工业出版社 .

郑宏博，付启敏，2008. 前厅服务与管理 [M].3 版 . 大连：东北财经大学出版社 .

中国旅游报社，2006. 酒店服务管理案例精选 [M]. 北京：中国旅游出版社 .